

Administración

Décima edición

Stephen P. Robbins

San Diego State University

Mary Coulter

Missouri State University

TRADUCCIÓN

Laura Fernández Enríquez
Universidad Autónoma Metropolitana
Campus Iztapalapa
Verónica del Carmen Alba Ramírez
Traductora profesional
Especialista en temas de administración

REVISIÓN TÉCNICA

Enrique Benjamín Franklin Finco
Universidad Nacional Autónoma de México
María Eloísa Treviño Ayala
Rosa Guadalupe Muñoz Rodríguez
Universidad de Monterrey, México
Miguel Gutiérrez Alfaro
Universidad Estatal a Distancia - UNED
Costa Rica
Margarita Barcenás Salas
Alma Delia Pérez Otero
Tecnológico de Monterrey,
Campus Ciudad de México

Prentice-Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Resumen de contenido

Prefacio xj

Parte Uno	Cómo definir el terreno de los gerentes	1
Capítulo 1	Introducción a la administración y las organizaciones	3
Capítulo 2	Historia de la administración	23
Capítulo 3	La cultura organizacional y el entorno	43
Capítulo 4	La administración en un entorno global	69
Capítulo 5	Responsabilidad social y ética administrativa	91
Parte Dos	Planeación	117
Capítulo 6	Los gerentes como tomadores de decisiones	119
Capítulo 7	Fundamentos de la planeación	143
Capítulo 8	Administración estratégica	161
Parte Tres	Cómo organizar	181
Capítulo 9	Estructura y diseño organizacional	183
Capítulo 10	Administración de recursos humanos	205
Capítulo 11	Manejo de equipos	231
Capítulo 12	Manejo del cambio y la innovación	257
Parte Cuatro	Dirección	279
Capítulo 13	Cómo entender el comportamiento individual	281
Capítulo 14	Los gerentes y la comunicación	313
Capítulo 15	Cómo motivar a los empleados	339
Capítulo 16	Los gerentes como líderes	369
Parte Cinco	Control	395
Capítulo 17	Introducción al control	397
Capítulo 18	Administración de operaciones	425

Contenido

Prefacio	xj
Parte Uno	Cómo definir el terreno de los gerentes 1
Capítulo Uno	Introducción a la administración y las organizaciones 3
¿Quiénes son los gerentes?	4
¿Qué es la administración?	6
¿Qué hacen los gerentes?	7
Funciones de la administración	8
Roles gerenciales	8
Habilidades de los gerentes	10
Cómo está cambiando el trabajo de un gerente	11
¿Qué es una organización?	14
¿Por qué estudiar administración?	14
La universalidad de la administración	14
La realidad del trabajo	15
Recompensas y retos de ser gerente	16
Recuadros de aprendizaje	
a Razonamiento crítico sobre Ética	6
Objetivos de aprendizaje: resumen	18
Pensemos en cuestiones administrativas	19
SU TURNO de ser gerente	19
Cómo dirigir a los cazadores de virus	20
Capítulo Dos	Historia de la administración 23
Antecedentes históricos de la administración	24
Enfoque clásico	26
Administración científica	26
Teoría general de la administración	28
Enfoque cuantitativo	30
Contribuciones importantes	30
Administración de la calidad total	31
¿Cómo utilizan los gerentes actuales el enfoque cuantitativo?	32
Enfoque conductual	33
Primeros partidarios del comportamiento organización al	33
Los estudios de Hawthorne	34
¿Cómo utilizan los gerentes actuales el enfoque conductual?	34
Enfoque contemporáneo	35
Teoría de sistemas	35
Enfoque de contingencias	36
Recuadros de aprendizaje	
- Razonamiento crítico sobre Ética	31
- Cómo dirigir en un Mundo <i>Virtual</i>	36
Objetivos de aprendizaje: resumen	38
Pensemos en cuestiones administrativas	40
SU TURNO de ser gerente	40
Rápido cambio a Blockbuster	41
Capítulo Tres	La cultura organizacional y el entorno 43
El gerente: ¿omnipotente o simbólico?	44
Visión omnipotente	45
Visión simbólica	45
La realidad sugiere una síntesis	45
Cultura organizacional	46
¿Qué es cultura organizacional?	46
Culturas fuertes	46
De dónde proviene la cultura y cómo continúa	48
Cómo aprenden los empleados la cultura	49
Cómo afecta la cultura a los gerentes	51
Temas actuales de la cultura organizacional	52
Creación de una cultura ética	53
Creación de una cultura de innovación	53
Creación de una cultura sensible al cliente	54
Creación de una cultura que apoya la diversidad	54
Espiritualidad y cultura organizacional	55
El entorno	57
Cómo definir el ambiente externo	57
Cómo afecta el entorno a los gerentes	61
Recuadros de aprendizaje	
- Razonamiento crítico sobre Ética	52
- Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa	55
Objetivos de aprendizaje: resumen	65
Pensemos en cuestiones administrativas	66
SU TURNO de ser gerente	66
Para que diga guau	67
Capítulo Cuatro	La administración en un entorno global
¿Quién posee qué?	70
¿Cuál es su perspectiva con respecto a la globalización?	71
Comprensión del entorno global	72
Alianzas comerciales regionales	73
La organización mundial de comercio	75
Cómo hacer negocios de manera global	75
Diferentes tipos de organizaciones internacionales	76
Cómo se internacionalizan las empresas	76
Administración en un entorno global	79
Entorno político-legal	79
El entorno económico	80
El entorno cultural	80
Administración global en el mundo actual	83
Recuadros de aprendizaje	
- Cómo dirigir en un Mundo <i>Virtual</i>	78
- Razonamiento crítico sobre Ética	80
Objetivos de aprendizaje: resumen	86
Pensemos en cuestiones administrativas	87
SU TURNO de ser gerente	87
Cómo aprender a amar la globalización	88
Respuestas al cuestionario "Quién posee qué"	
Capítulo Cinco	Responsabilidad social y ética administrativa 91
¿Qué es responsabilidad social?	92
Obligaciones, sensibilidad y responsabilidad	92
¿Las organizaciones deben tener participación social?	94

Administración verde	96	Pensemos en cuestiones administrativas	139
Cómo se vuelven verdes las organizaciones	96	SU TURNO de ser gerente	139
Evaluación de las acciones de una administración verde	98	Di señar por dinero	140
Los gerentes y el comportamiento ético	98	Capítulo Siete Fundamentos de la planeación	143
Factores que determinan comportamientos éticos e inmorales	99	El qué y el por qué de la planeación	144
La ética en un contexto internacional	102	¿Qué es la planeación?	144
Fomento del comportamiento ético	104	¿Por qué los gerentes planean?	145
Selección de empleados	104	Planeación y desempeño	145
Códigos de ética y normas de decisión	104	Objetivos y planes	146
Liderazgo de la alta gerencia	106	Tipos de objetivos	146
Objetivos de trabajo y evaluación del desempeño	106	Tipos de planes	147
Capacitación en ética	107	Cómo establecer objetivos y desarrollar planes	148
Auditorías sociales independientes	107	Métodos para establecer objetivos	149
Mecanismos de protección	108	Desarrollo de planes	151
Temas de responsabilidad social y de ética en el mundo actual	108	Métodos de planeación	152
Manejo de errores de ética e irresponsabilidad social	108	Temas contemporáneos de planeación	153
Fomento del espíritu empresarial social	110	Críticas a la planeación	153
Negocios que promueven un cambio social positivo	110	Planeación eficaz en entornos dinámicos	154
Recuadros de aprendizaje		Recuadros de aprendizaje	
- Razonamiento crítico sobre Ética	93	- Razonamiento crítico sobre Ética	152
Objetivos de aprendizaje: resumen	113	Objetivos de aprendizaje: resumen	157
Pensemos en cuestiones administrativas	114	Pensemos en cuestiones administrativas	158
SU TURNO de ser gerente	114	SU TURNO de ser gerente	158
No sólo otra empresa de exteriores	115	Dominar el plan... no tiene precio	159
Parte Dos Planeación	117	Capítulo Ocho Administración estratégica	161
Capítulo Seis Los gerentes como tomadores de decisiones	119	Administración estratégica	162
El proceso de toma de decisiones	120	¿Qué es la administración estratégica?	162
Etapa 1: identificación de un problema	121	¿Por qué la administración esuatégica es importante?	163
Etapa 2: identificación de los criterios de decisión	122	El proceso de administración estratégica	164
Etapa 3: ponderación de criterios	122	Paso 1: identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias	164
Etapa 4: desarrollo de alternativas	123	Paso 2: realizar un análisis externo	164
Etapa 5: análisis de alternativas	123	Paso 3: realizar un análisis interno	165
Etapa 6: selección de una alternativa	123	Paso 4: formulación de estrategias	166
Etapa 7: implementation de una alternativa	123	Paso 5: implementation de estrategias	166
Etapa 8: evaluación de la efectividad de la decisión	124	Paso 6: evaluación de resultados	166
Cómo toman decisiones los gerentes	124	Estrategias corporativas	167
Toma de decisiones: racionalidad	124	¿Qué es una estrategia corporativa?	167
Toma de decisiones: racionalidad limitada	125	¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?	167
Toma de decisiones: el papel de la intuición	126	¿Cómo se manejan las estrategias corporativas?	169
Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones	127	Estrategias de competitividad	170
Tipos de decisiones	127	El papel de la ventaja competitiva	170
Condiciones para la toma de decisiones	129	Elección de una estrategia de competitividad	171
Estilos de toma de decisiones	132	Temas contemporáneos de administración estratégica actual	173
Perfil del estilo de pensamiento líneal-no líneal	132	Necesidad de flexibilidad estratégica	173
Prejuicios y errores en la toma de decisiones	133	Nuevas direcciones en las estrategias organizational	173
Descripción general de la toma de decisiones gerencial	134	Recuadros de aprendizaje	
Toma de decisiones eficaz en el mundo actual	135	• Razonamiento crítico sobre Ética	166
Recuadros de aprendizaje		* Cómo dirigir en un Mundo <i>Virtual</i>	166
- Razonamiento crítico sobre Ética	129	Objetivos de aprendizaje: resumen	178
- Cómo dirigir en un Mundo <i>Virtual</i>	131	Pensemos en cuestiones administrativas	179
- Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa	132	SU TURNO de ser gerente	179
Objetivos de aprendizaje: resumen	138	Cómo sobrevivir en el negocio	180

Parte Tres	Cómo organizar	181	Capítulo Once	Manejo de equipos	231
Capítulo Nueve	Estructura y diseño organizacional	183	Grupos y desarrollo de grupos	232	
Diseño de la estructura organizacional	184	¿Qué es un grupo?	233		
Especialización del trabajo	185	Etapas del desarrollo de grupos	233		
Departmentalización	185	Desempeño y satisfacción de un grupo de trabajo	235		
Cadena de mando	187	Condiciones externas impuestas al grupo	235		
Tramo de control	187	Recursos de los miembros de un grupo	235		
Centralización y descentralización	188	Estructura de grupo	236		
Formalization	189	Procesos de grupo	240		
Estructuras mecanicistas y orgánicas	190	Tareas de grupo	243		
Dos modelos de diseño organizacional	190	Cómo convertir un grupo en un equipo eficaz	244		
Factores de contingencia	191	¿Qué es un equipo de trabajo?	244		
Diseños organizacionales comunes	193	Tipos de equipos de trabajo	244		
Diseños organizacionales tradicionales	193	Formación de equipos de trabajo eficaces	246		
Diseños organizacionales contemporáneos	194	Desafíos actuales del manejo de equipos	247		
Desafíos actuales del diseño organizacional	196	Manejo de equipos globales	248		
Recuadros de aprendizaje		Comprensión de las redes sociales	249		
- Razonamiento crítico sobre <i>Ética</i>	194	Recuadros de aprendizaje			
- Cómo dirigir en un Mundo Virtual	197	• Cómo manejar una fuerza de trabajo <i>Diversa</i>	236		
Objetivos de aprendizaje: resumen	200	• Razonamiento crítico sobre <i>Ética</i>	238		
Pensemos en cuestiones administrativas	201	• Cómo dirigir en un Mundo Virtual	240		
SU TURNO de ser gerente	201	Objetivos de aprendizaje: resumen	252		
Un nuevo tipo de estructura	202	Pensemos en cuestiones administrativas	253		
Capítulo Diez	Administración de recursos humanos	SU TURNO de ser gerente	253		
El proceso de la administración de recursos humanos	206	La mezcla	254		
¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?	206	Capítulo Doce	Manejo del cambio y la innovación	257	
Factores externos que afectan al proceso de la administración de recursos humanos	207	El proceso de cambio	258		
Identificación y selección de empleados competentes	209	Dos puntos de vista sobre el proceso de cambio	259		
Planeación de recursos humanos	210	Tipos de cambio organizacional	261		
Reclutamiento y reducción de personal	211	¿Qué es el cambio organizacional?	261		
Selección	211	Tipos de cambio	261		
Cómo brindar a los empleados el conocimiento y las habilidades necesarias	214	Manejo de la resistencia al cambio	264		
Capacitación de los empleados	215	¿Por qué la gente se resiste al cambio?	264		
Cómo retener a los empleados competentes y de alto desempeño	217	Técnicas para reducir la resistencia al cambio	265		
Manejo del desempeño de los empleados	217	Temas contemporáneos sobre el manejo del cambio	265		
Compensación y beneficios	217	Cambios en la cultura organización al	266		
Temas contemporáneos de la administración de recursos humanos	219	Estrés en los empleados	267		
Manejo del recorte de personal	220	Cómo hacer que el cambio se de exitosamente	269		
Manejo de la diversidad de la fuerza laboral	220	Estimulación de la innovación	270		
Manejo del acoso sexual	221	Creatividad <i>versus</i> innovación	271		
Manejo del equilibrio trabajo-vida	222	Cómo estimular y cultivar la innovación	271		
Control de costos de RH	223	Recuadros de aprendizaje			
Recuadros de aprendizaje		• Cómo manejar una fuerza de trabajo <i>Diversa</i>	267		
- Razonamiento crítico sobre <i>Ética</i>	214	• Razonamiento crítico sobre <i>Ética</i>	269		
- Cómo dirigir en un Mundo Virtual	219	Objetivos de aprendizaje: resumen	275		
Objetivos de aprendizaje: resumen	226	Pensemos en cuestiones administrativas	276		
Pensemos en cuestiones administrativas	227	SU TURNO de ser gerente	276		
SU TURNO de ser gerente	228	Ese toque especial	277		
Atrapado	228	Parte Cuatro	Dirección	279	
		Capítulo Trece	Cómo entender el comportamiento individual	281	
		Enfoque y objetivos del comportamiento organizacional	282		
		Enfoque del comportamiento organizacional	283		
		Metas del comportamiento organizacional	283		

Actitudes y desempeño laboral 284
 Satisfacción laboral 285
 Participación en el trabajo y compromiso organizacional 287
 Compromiso del empleado 287
 Actitudes y congruencia 288
 Teoría de la disonancia cognoscitiva 289
 Encuestas de actitud 289
 Implicaciones para los gerentes 290
 Personalidad 290
 MBTI® 291
 El modelo de los cinco grandes 292
 Más elementos sobre la personalidad 293
 Tipos de personalidad en las diferentes culturas 294
 Las emociones y la inteligencia emocional 295
 Implicaciones para los gerentes 296
 Percepción 297
 Factores que influyen en la percepción 298
 Teoría de la atribución 298
 Procedimientos para juzgar a los demás 300
 Implicaciones para los gerentes 300
 Aprendizaje 300
 Condicionamiento operante 301
 Aprendizaje social 301
 Moldeado: una herramienta gerencial 302
 Implicaciones para los gerentes 302
 Situación actual del comportamiento organizacional 303
 Manejo de las diferencias generacionales 303
 Manejo del comportamiento negativo en el lugar de trabajo 305

Recuadros de aprendizaje
 - Razonamiento crítico sobre Ética 305
 Objetivos de aprendizaje: resumen 307
 Pensemos en cuestiones administrativas 308
 SU TURNO de ser gerente 309
 Parejas disparejas 310

Capítulo Catorce Los gerentes y la comunicación 313
 Naturaleza y función de la comunicación 314
 ¿Qué es la comunicación? 315
 Funciones de la comunicación 315
 Métodos de comunicación interpersonal 316
 Métodos para comunicarse interpersonalmente 317
 Comunicación interpersonal efectiva 319
 Barreras de la comunicación 319
 Formas de superar las barreras de la comunicación 321
 Comunicación organizacional 323
 Comunicación formal *versus* comunicación informal 323
 Dirección del flujo de la comunicación 323
 Redes de comunicación organizacional 324;
 Tecnología de la información y comunicación 326
 Cómo afecta la tecnología a la comunicación gerencial 326
 Cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones 328
 Situación actual de la comunicación en las organizaciones 328
 Manejo de la comunicación en un mundo de internet 328
 Manejo de los recursos de conocimiento de la organización 329

El papel de la comunicación en el servicio al cliente 330
 Comunicación políticamente correcta 331

Recuadros de aprendizaje
 • Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa 320
 * Razonamiento crítico sobre Ética 327
 Objetivos de aprendizaje: resumen 334
 Pensemos en cuestiones administrativas 335
 SU TURNO de ser gerente 335
 Chicas chismosas 336

Capítulo Quince Cómo motivar a los empleados 339
 ¿Qué es la motivación? 340
 Primeras teorías sobre la motivación 341
 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow 341
 Teoría X y teoría Y de McGregor 342
 Teoría de los dos factores de Herzberg 343
 Teoría de las tres necesidades de McClelland 344
 Teorías contemporáneas sobre la motivación 345
 Teoría del establecimiento de metas 345
 Teoría del refuerzo 347
 Teoría del diseño de puestos 348
 Teoría de la equidad 350
 Teoría de las expectativas 351
 Integración de las teorías contemporáneas sobre la motivación 352
 Temas actuales de motivación 354
 Desafíos transculturales 354
 Motivación de grupos únicos de trabajadores 355
 Diseño de programas de recompensas adecuados 358
 De la teoría a la práctica; sugerencias para motivar a los empleados 361

Recuadros de aprendizaje
 • Razonamiento crítico sobre Ética 355
 • Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa 357
 Objetivos de aprendizaje: resumen 364
 Pensemos en cuestiones administrativas 365
 SU TURNO de ser gerente 365
 Paraíso perdido. .. ¿o ganado? 366

Capítulo Dieciséis Los gerentes como líderes 369
 ¿Quiénes son líderes, y qué es el liderazgo? 370
 Primeras teorías sobre el liderazgo 371
 Teorías de los rasgos 371
 Teorías del comportamiento 371
 Teorías de contingencia sobre el liderazgo 375
 El modelo de Fiedler 375
 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 378
 Teoría de la ruta-meta 378
 Enfoques contemporáneos del liderazgo 380
 Liderazgo transformacional-transaccional 380
 Situaciones de liderazgo en el siglo XXI 383
 Manejo del poder 383
 Desarrollo de la confianza 384
Empowerment 385
 Liderazgo en las diferentes culturas 386

x Contenido

Comprensión de las diferencias de género y liderazgo 387
Cómo convertirse en un líder efectivo 388

Recuadros de aprendizaje

a Razonamiento crítico sobre Ética 384
Objetivos de aprendizaje: resumen 391
Pensemos en cuestiones administrativas 392
SU TURNO de ser gerente 392
Liderazgo radical 393

Parte Cinco Control 395

Capítulo Diecisiete Introducción al control 397

¿Qué es el control y por qué es importante? 398
El proceso de control 400
Paso 1: medición 400
Paso 2: comparación 401
Paso 3: loma de acciones administrativas 402
Resumen de las decisiones administrativas 402
Control para el desempeño organizacional 403
¿Qué es desempeño organizacional? 403
Medidas de desempeño organizacional 404
Herramientas para medir el desempeño organizacional 405
Control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación 406
Controles financieros 407
Enfoque del tablero de control balanceado 408
Controles de información 409
Benchmarking de las mejores prácticas 410
Temas contemporáneos de control 411
Cómo ajustar los controles para las diferencias transculturales 411
Desafíos en el lugar de trabajo 412
Control de las interacciones con los clientes 415
Gobierno corporativo 417

Recuadros de aprendizaje

- Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa 404
• Razonamiento crítico sobre Ética 409
Objetivos de aprendizaje: resumen 420
Pensemos en cuestiones administrativas 421
SU TURNO de ser gerente 421
Grandes errores en el manejo de equipaje 422

Capítulo Dieciocho Administración de operaciones 425

El rol de la administración de operaciones 426
Servicios y manufactura 427
Manejo de la productividad 428
El rol estratégico de la administración de operaciones 429
¿Qué es la administración de la cadena de valor y por qué es importante? 429
¿Qué es la administración de la cadena de valor? 430
Objetivo de la administración de la cadena de valor 431
Beneficios de la administración de la cadena de valor 431
Administración de operaciones a través de la administración de la cadena de valor 431
Requisitos de la administración de la cadena de valor 432
Obstáculos a la administración de la cadena de valor 435
Temas contemporáneos de la administración de operaciones 436
El rol de la tecnología en la administración de operaciones 437
Iniciativas de calidad 437
Metas de calidad 439
Personalización masiva 440

Recuadros de aprendizaje

- Cómo dirigir en un Mundo Virtual 434
Objetivos de aprendizaje: resumen 442
Pensemos en cuestiones administrativas 443
SU TURNO de ser gerente 443
Un paseo tranquilo 444

Apéndice A Administración de compañías emprendedoras 445

Apéndice B Herramientas y técnicas de planeación 469

Notas finales 484

índice de nombres 538

índice de organizaciones 547

Glíndice 551

Créditos de fotografías 565

Prefacio

¡Ha tomado una buena decisión! Está en un curso universitario... tal vez más de uno. Aunque es probable que algunas veces sienta que está perdiendo su tiempo al estar en la universidad, no es así. Sí, es costoso; algunas veces incluso resulta arduo; pero lo que está haciendo ahora, a la larga valdrá la pena. En una encuesta reciente aplicada a quienes buscan trabajo, casi el 92 por ciento expresó que una desventaja importante al competir por algún empleo era el no haber tomado cursos universitarios. Pero no es eso lo que usted enfrenta, ya que usted está inscrito en un curso universitario, el curso para el que adquirió este libro.

De qué trata este curso y por qué es importante

Este curso y este libro tratan sobre administración y gerentes. Los gerentes son algo que todas las organizaciones necesitan, sin importar su tamaño, tipo o ubicación. Y no hay duda alguna de que el mundo que enfrentan los gerentes ha cambiado, está cambiando y continuará modificándose. La naturaleza dinámica de las organizaciones actuales implica *tanto* reconocimientos *como* retos para los individuos que administrarán dichas empresas. La administración es un tema dinámico, y un libro de texto que trate sobre esto debe reflejar dichos cambios para ayudarle a prepararse para que se desarrolle bajo las condiciones actuales. Por lo tanto, hemos escrito esta décima edición de *Administración* para que comprenda de la mejor manera lo que significa ser un gerente que enfrenta el cambio.

Nuestro enfoque

Nuestro enfoque sobre la administración es sencillo: la administración trata sobre personas. Los gerentes manejan personas, por lo tanto, le presentamos gerentes reales, que manejan personas reales. Hablamos con estos gerentes reales y les pedimos que compartieran sus experiencias. Verá lo que es ser un gerente, los problemas que ellos han enfrentado y cómo los han resuelto. No sólo se beneficiará de la experiencia y el conocimiento de su profesor, sino también tendrá acceso a su propio equipo de consejeros y mentores.

Qué esperamos de usted en este curso

Es sencillo: venga a clases, lea el libro, haga sus tareas y... estudie para sus exámenes. Si desea recuperar el dinero que ha invertido en este curso y en este libro, necesita hacer todo eso. Además de escribir este libro, nosotros damos clases, y eso es lo que esperamos de nuestros alumnos.

Guía del usuario

Su curso sobre administración podría describirse como un curso "general", ya que se cubren muchos lemas en poco tiempo, y en ninguno de ellos se profundiza demasiado. ¡En ocasiones puede resultar apabullante! Su profesor es su fuente principal de información y le dará una guía de lo que espera que usted haga durante el curso. También es quien evaluará su trabajo y le asignará una calificación, por lo tanto, ¡esté atento a lo que espera de usted! Consúltenos a nosotros, a los autores de su libro, como si fuéramos sus profesores adjuntos. Como sus compañeros en este reto, le hemos procurado la mejor información posible tanto en el libro como en el material que se encuentra en mymanagementlab.com para ayudarle a tener éxito en este curso. ¡Ahora depende de usted utilizarlos!

Cómo aprovechar su libro de la mejor forma posible: cómo obtener una buena calificación en este curso

Los profesores utilizan un libro de texto porque representa una fuente compacta de información muy útil sobre los temas del curso. A los profesores les gusta este libro en particular porque presenta la administración desde la perspectiva de la gente que realmente *hace* administración: gerentes reales. Aprovechélo y lea lo que estos gerentes reales tienen que decir. Vea cómo han manejado los problemas gerenciales. Aprenda sobre sus estilos directivos y piense cómo lo haría usted.

Además de lo que puede aprender de estos gerentes reales, le proporcionamos diversas rías para ayudarle a obtener una buena calificación en este curso. Utilice los repasos rápidos que están distribuidos a lo largo de los capítulos. Esta es una gran ría para ver si comprendió el material que acaba de leer.

También revise el material que se encuentra en *mymanagementlab* una poderosa herramienta en línea que combina evaluaciones, reportes y lecciones personalizadas que le ayudarán a tener éxito; y le da la oportunidad de autoevaluarse con respecto a conceptos clave y habilidades, dar seguimiento a su progreso a lo largo del curso y a utilizar las actividades correspondientes a las lecciones personalizadas de estudio, todo con el objetivo de ayudarle a alcanzar el éxito en el salón de clases.

Por último, tanto en el texto como en *mymanagementlab* incluimos una amplia gama de experiencias docentes muy útiles. Hemos incluido una gran variedad de elementos para hacer su curso de administración divertido y provechoso, desde dilemas éticos y módulos interactivos para desarrollar habilidades hasta el análisis de casos y tareas prácticas gerenciales. Su profesor le indicará cuáles tendrá que realizar, aunque le sugerimos no limitarse únicamente a esas sugerencias docentes. Intente realizar algunas de las demás actividades aunque no le hayan sido asignadas. ¡No se decepcionará!

Para obtener información sobre estos recursos, contacte a su representante local de Pearson.

Agradecimientos

Todo autor confía en los comentarios de sus revisores; y los nuestros han sido de gran ayuda. Queremos agradecer a las siguientes personas por sus sugerencias y comentarios oportunos para mejorar esta décima edición de *Administración* y otras anteriores:

Suhail Abboushi, *Duquesne State*
Aline Arnold, *Eastern Illinois University*
Joseph Atallah, *DeVry Institute of Technology*
Robb Bay, *Community College, of Southern Nevada*
Henry C. Bohleke, *San Juan College*
Ernest Bourgeois, *Castleton State College*
Jenell Bramlage, *University of Northwestern Ohio*
Jacqueline H. Bull, *Immaculata University*
James F. Cashman, *The University of Alabama*
Rick Castaldi, *San Francisco State University*
Bobbie Chan, *Open University of Hong Kong*
Jay Christensen-Szalanski, *University of Iowa*
Thomas Clark, *Xavier University*
Sharon Clinebell, *University of North Colorado*
Daniel Cochran, *Mississippi State University*
Augustus B. Colangelo, *Perm State*
Donald Conlon, *University of Delaware*
Roy Cook, *Fort Lewis College*
Anne C. Cowden, *California State University, Sacramento*
Claudia Daumer, *California State University, Chico*
Thomas Deckleman, *Owens Community College*
Man' Ann Edwards, *College of Mount St. Joseph*
Tan Eng, *Ngee Ann Polytechnic*
Allen D. Engle, Sr., *Eastern Kentucky University*
Judson C. Faurer, *Metro State College*
Dale M. Feinauer, *University of Wisconsin, Oshkosh*
Janice Feldbauer, *Austin Community College*
Diane L. Ferry, *University of Delaware*
Louis Firenze, *Northwood University*
Bruce Fischer, *Elmhurst College*
Phillip Flamm, *Angelo State University*
Barbara Foltz, *Clemson University*
June Freund, *Pittsburgh State University*
Michele Fritz, *DeAnza College*
Charles V. Goodman, *Texas A&M University*
H. Gregg Hamby, *University of Houston*
Frank Hamilton, *University of South Florida*
Robert W. Hanna, *California State University, Northridge*
James C. Hayton, *Utah State University*
Wei He, *Indiana State University*
Phyllis G. Holland, *Valdosta State College*
Henry Jackson, *Delaware County Community College*
Jim Jones, *University of Nebraska, Omaha*
Kathleen Jones, *University of North Dakota*
Marvin Karlins, *University of South Florida*
Andy Rein, *Keller Graduate School of Management*
David Kennedy, *Berkeley School of Business*
Russell Kent, *Georgia Southern University*
William H. Kirchman, *Fayetteville Technical Community College*
John L. Kmetz, *University of Delaware*
Gary Kohut, *University of North Carolina en Charlotte*

Parte

Uno

Cómo definir el terreno de los gerentes

[> **¡Bienvenido al mundo de la administración!** Una cosa es segura: las organizaciones necesitan gerentes. Buenos gerentes. No, no sólo buenos gerentes, ¡necesitan *grandes* gerentes! Requieren personas que puedan *establecer objetivos y planearlo* que debe realizarse para lograr esos objetivos. Las empresas necesitan personas que puedan *organizar y encargarse* de las cosas para que los objetivos se cumplan. Requieren personas que puedan *dirigir y motivar a* otros a que trabajen por los objetivos; aquellos que puedan impulsar sus planes y colaborar cuando sea necesario. Y necesitan personas que puedan *evaluar* si los objetivos se lograron de forma eficiente y eficaz y que puedan cambiar las cosas cuando sea necesario. Estas "personas" son gerentes, y los grandes gerentes son esenciales para las grandes organizaciones. Queremos iniciarle en el camino que le llevará a convertirse en un *gran* gerente. ¿Qué implica ser un gerente en la actualidad?

En la Parte Uno tratamos el entorno que enfrentan los gerentes. El capítulo 1 presenta una introducción a la administración y las organizaciones. Cada vez que enfrenta algo nuevo, necesita acostumbrarse a ello, y eso es lo que hacemos en este capítulo, acostumbrarlo a la administración. En el capítulo 2 analizamos cómo ha cambiado la práctica de la administración con el tiempo. En el capítulo 3 abordamos dos limitaciones sobre cómo dirigen los gerentes: la cultura de la organización y el entorno externo. El capítulo 4 nos muestra los aspectos globales que enfrentan las organizaciones actuales. Por último, en el capítulo 5 estudiamos los retos que enfrentan los gerentes para ser socialmente responsables y éticos.

¿Quiénes son?

Conozca al gerente



Rosita Nunez

Gerente de Marketing

Lonza Inc.

Allendale, New Jersey

MI TRABAJO: Soy gerente de desarrollo comercial de productos químicos para el mercado del cuidado personal (champús, desodorantes, filtros solares).

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Trabajar con nuestros clientes, quienes fabrican los productos que se utilizan alrededor del mundo para hacer que la gente se vea y se sienta mejor.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: No poder entregarle un producto a un cliente debido a costos que están fuera de mi control, como los costos de la materia prima.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Utiliza todos los recursos, en especial a la gente, de forma respetuosa y eficiente. Trata bien a las personas, exactamente como quisieras que te trataran.

A lo largo del *capítulo* sabrá más sobre esta gerente real.

Introducción a la administración y las organizaciones

En este capítulo presentaremos a los gerentes y lo que hacen. Algo que descubrirá es que el trabajo de los gerentes es de vital importancia para las organizaciones, pero también verá que ser un gerente, un buen gerente, no es fácil. Enfóquese en los siguientes objetivos de aprendizaje conforme lea y estudie este capítulo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- > 1.1 Clasificar a gerentes y empleados que no ocupan una posición gerencial. página 4
- 1.2 Definir administración. página 6
- 1.3 Describir funciones, roles y habilidades de los gerentes y cómo está cambiando el trabajo gerencial. página 7
- 1.4 Describir las características de una organización. página 14
- 1.5 Explicar el valor de estudiar administración. página 14

El dilema de un gerente



H. Darr Beiser © 2007 USA Today. Reimpreso con autorización.

Allyson Koteski ama su trabajo como gerente de la tienda Toys R Us en Annapolis, Maryland.¹ Adora los juguetes, el caos y el ruido que hacen muchísimos niños. Incluso ama las largas e intensas horas de las agotadoras temporadas de vacaciones. Debido a que la rotación de personal es un asunto importante en el mundo de las ventas al detalle, Allyson también disfruta el reto de mantener motivados y comprometidos a sus empleados para que no renuncien; y los clientes que ocasionalmente se disgustan tampoco la perturban. Escucha con paciencia sus problemas y trata de resolverlos de manera satisfactoria. Así es la vida de Allyson como gerente. Sin embargo, los minoristas saben que personas con las habilidades y el entusiasmo de Allyson para administrar una tienda son pocas y difíciles de encontrar. A pesar de que el salario promedio anual estimado por el Bureau of Labor Statistics es de aproximadamente \$84,000, manejar una tienda minorista no es la carrera a la que aspiran la mayoría de los graduados universitarios. Atraer y mantener gerentes talentosos sigue siendo un reto para Toys R Us y otros minoristas. Suponga que está a cargo del reclutamiento de personal para una gran cadena de tiendas minoristas y quisiera lograr que graduados universitarios consideraran la administración de tiendas como una opción de carrera.

¿Usted qué haría?

Allyson Koteski es un buen ejemplo de cómo son los gerentes exitosos actuales y de las habilidades que deben tener para lidiar con los problemas y retos gerenciales del siglo XXI. Este libro trata sobre el importante trabajo directivo que Allyson y millones de gerentes como ella realizan. La realidad que enfrentan los gerentes de hoy en día es que el mundo ha cambiado. En centros de trabajo de todo tipo, oficinas, restaurantes, tiendas minoristas, fábricas, etcétera, los gerentes deben lidiar con nuevas formas de organizar el trabajo. En este capítulo le presentamos gerentes y a la administración por medio de un análisis de quiénes son los gerentes, qué hacen y qué es una organización. Por último, concluimos el capítulo con una explicación de por qué es importante estudiar administración.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.1 > ¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

Es posible que los gerentes no resulten lo que usted esperaba. Sus edades varían entre los 18 y los 80 años de edad. Dirigen tanto grandes empresas como aquellas que apenas empiezan. Se encuentran en departamentos de gobierno, hospitales, pequeños negocios, agencias no lucrativas, museos, escuelas e incluso en organizaciones no tradicionales como campañas políticas y cooperativas de consumo. También es posible encontrar gerentes desempeñando funciones directivas en cualquier país del mundo. Además, algunos gerentes son de alto nivel, mientras que otros son de primera línea. Y en la actualidad, los gerentes pueden ser tanto hombres como mujeres, aunque el número de mujeres que son gerentes de alto nivel aún es bajo (vea la figura 1-1). En 2007 solo había 12 mujeres presidentas dirigiendo empresas importantes en Estados Unidos.² Pero sin importar dónde se encuentren o el género de los gerentes, el hecho es que tienen trabajos apasionantes y desafiantes, y las organizaciones más que nunca necesitan gerentes en estos

Figura 1-1

Mujeres en posiciones gerenciales alrededor del mundo

	Mujeres en la administración	Mujeres en trabajos gerenciales de alto nivel
Australia	41.9 por ciento	3.0 por ciento
Canadá	36.3 por ciento	4.2 por ciento
Alemania	35.6 por ciento	N/R
Japón	10.1 por ciento	N/R
Filipinas	57.8 por ciento	N/R
Estados Unidos	50.6 por ciento	2.6 por ciento

Fuentes: Metrics Pyramid Catalyst, www.catalyst.org/knowledge/metricspyramid, 12 de febrero de 2006; M. Fackler, "Career Women in Japan Find a Blocked Path," *New York Times* online, www.nytimes.com, 6 de agosto de 2007; "2006 Australian Census of Women in Leadership," Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, www.eowwa.gov.au/Australian_Women_in_Leadership_Census.asp.

tiempos inciertos, complejos y caóticos. *¿Los gerentes importan! ¿Cómo lo sabemos?* Gallup Organization, que ha encuestado a millones de empleados y decenas de miles de gerentes, encontró que la variable más importante relacionada con la productividad y lealtad de los empleados no son el salario, las prestaciones o el ambiente de trabajo; es la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos.³ Además, la empresa de consultoría global Watson Wyatt Worldwide encontró que la forma en que una empresa dirige a su personal puede incidir significativamente en su rendimiento financiero.⁴ De tales reportes concluimos que ¡los gerentes *importará*

Solía ser muy sencillo definir quiénes eran los gerentes: eran los miembros administrativos que les decían a otros que hacer y cómo hacerlo. Era simple diferenciar a *gerentes de empleados sin una posición gerencial*. Pero ya no es tan sencillo. En muchas organizaciones, la naturaleza cambiante del trabajo ha atenuado la diferencia entre gerentes y empleados sin una posición gerencial. Muchos trabajos de carácter operativo ahora incluyen actividades gerenciales. Por ejemplo, en las instalaciones de General Cable Corporation en Moose Jaw, Saskatchewan, Canadá, las responsabilidades directivas se comparten entre gerentes y miembros del equipo. La mayoría de los empleados en Moose Jaw están capacitados en varias disciplinas y cuentan con diversas habilidades. En un solo turno un empleado puede ser líder de un equipo, operador de maquinaria, técnico de mantenimiento, inspector de calidad y planificador de mejoras.

Entonces, *¿cómo* definimos quiénes son los gerentes? Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros *personales*, sino con ayudar a *otros* a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización. También tenga presente que los gerentes pueden realizar labores no relacionadas con coordinar y supervisar el trabajo de otros. Por ejemplo, un supervisor de reclamaciones de seguros también puede procesar las reclamaciones además de coordinar las actividades laborales de otros empleados de reclamaciones.

¿Existe alguna forma de clasificar a los gerentes de una empresa? En organizaciones estructuradas de forma tradicional (las cuales se dice tienen forma de pirámide, debido a que hay más empleados en los niveles organizacionales más bajos que en los niveles superiores), suele suceder que se clasifique a los gerentes como de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de nivel alto (vea la figura 1-2). En el nivel más bajo de la administración, los gerentes de primera línea dirigen el trabajo del personal que por lo general está involucrado con la producción de la organización o con el servicio a los clientes de la empresa. Los gerentes de primera línea con frecuencia se conocen como *supervisores* pero también pueden recibir el nombre de *gerentes de turno*, *gerentes de distrito*, *gerentes de departamento* o *gerentes de oficina*. Los **gerentes de nivel medio** son aquellos que

gerente
Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa.

gerentes de primera línea
Nivel más bajo de la administración que dirige el trabajo del personal, y que por lo general está involucrado directa o indirectamente con la producción de la organización o con el servicio a los clientes de la empresa.

Figura 1-2

Niveles de administración



se encuentran entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos gerentes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden ostentar títulos como *gerente regional*, *líder de proyecto*, *gerente de tienda* o *gerente de división*. En los niveles superiores de la organización se encuentran los **gerentes de nivel alto**, quienes son responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización. Estos individuos por lo general se conocen como *vicepresidente ejecutivo*, *presidente*, *director administrativo*, *director de operaciones*, *director ejecutivo* o también como *CEO*. En el dilema del principio de este capítulo, Allyson Koteski es una gerente de nivel medio. Como gerente de tienda es responsable del desempeño de ésta, pero también es una de los aproximadamente 1,500 gerentes de tienda de toda la empresa y le reporta a alguien de la oficina central del corporativo.

Sin embargo, no todas las organizaciones trabajan con esta forma piramidal tradicional. Por ejemplo, algunas empresas están configuradas de manera más general y realizan el trabajo por medio de equipos de empleados en constante cambio, los cuales pasan de un proyecto a otro según lo demande el trabajo. Aunque no es tan fácil decir quiénes son los gerentes en estas organizaciones, sabemos que alguien debe desempeñar esa función; es decir, debe haber alguien que coordine y supervise el trabajo de otros, incluso si ese "alguien" cambia conforme cambian las tareas o proyectos laborales.

REPASO RÁPIDO

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.1

- Explique en qué se diferencian los gerentes y los empleados sin una posición gerencial.
- Describa cómo clasificar a los gerentes de las organizaciones.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.2 ▷ ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

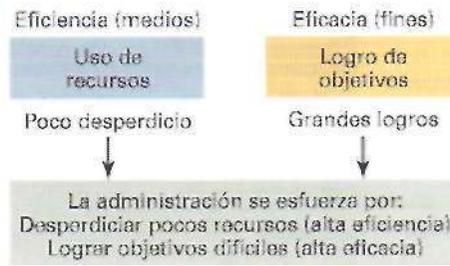
En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la **administración** involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar

Razonamiento crítico sobre Ética

¿Qué tan rápido deben lograr los gerentes la eficiencia o la eficacia? Cada vez más y más municipios utilizan sistemas de posicionamiento global (GPS) para rastrear el uso —y el mal uso— de vehículos oficiales.⁷ Por ejemplo, en Islip, New York, los dispositivos GPS instalados en vehículos gubernamentales ahorraron alrededor de 14,000 galones de combustible en un periodo de tres meses, comparado con el año anterior. Un ejecutivo del gobierno de Islip expresó que los empleados saben que están siendo observados y no utilizan los vehículos oficiales para cuestiones personales. Aunque la mayoría de las entidades gubernamentales que han instalado estos dispositivos GPS dicen que el propósito es mejorar el mantenimiento y despliegue de vehículos y no atrapar a la gente holgazaneando, algunos empleados piensan lo contrario. ¿Qué opina al respecto? ¿El ser eficiente y eficaz vale más que el hecho de que los empleados piensen que los gerentes los están "vigilando"?

Figura 1-3

Eficiencia y eficacia en la administración



¿Quiénes son?

CARA A CARA

¿CONSIDERA QUE LAS INICIATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA QUE ESTÁN RELACIONADAS CON "VIGILAR" A LOS EMPLEADOS SON ÉTICAS?

No, ya que socavan la confianza. Si los empleados van a ser "vigilados", comunicáseles claramente.



que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como "hacer bien las cosas", es decir, no desperdiciar recursos. Por ejemplo, en la planta de HON Company en Cedartown, Georgia, donde los empleados fabrican y ensamblan muebles de oficina, se implementaron técnicas eficientes de manufactura a través de medidas como reducción de los niveles de inventario, disminución del tiempo de fabricación de productos y disminución de las tasas de productos defectuosos. Estas prácticas de trabajo eficiente representaron para la planta una reducción de costos de aproximadamente \$7 millones en un año.⁸

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales. La **eficacia** se suele describir como "hacer las cosas correctas"; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Por ejemplo, en la fábrica HON, los objetivos incluyen satisfacer las rigurosas demandas de los clientes, ejecutar estrategias de manufactura de clase mundial y hacer que el trabajo de los empleados sea más sencillo y seguro. Por medio de diversas iniciativas se plantearon estos objetivos y se lograron. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los *medios* para que las cosas se hagan, la eficacia tiene que ver con los *fines* o los logros de los objetivos de la organización (vea la figura 1-3). En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano. Una mala administración (la cual da pie a un bajo rendimiento) generalmente implica ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.2

- Defina qué es la administración.

Explique por qué la eficiencia y la eficacia son importantes en la administración.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.3 > ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

Describir lo que hacen los gerentes no es fácil. Así como no hay dos organizaciones iguales, no hay dos trabajos gerenciales iguales. A pesar de esto, investigadores en administración han desarrollado tres enfoques para describir lo que hacen los gerentes: funciones, roles y habilidades. En esta sección analizaremos cada enfoque y veremos cómo cambia el trabajo de un gerente.

gerentes de nivel medio

Gerentes que se encuentran entre el nivel más bajo y los más altos de la organización; son quienes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea.

gerentes de nivel alto

Gerentes que se encuentran cerca o en los niveles más altos de la estructura organizacional; son los responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los objetivos y planes que afectan a toda la organización.

administración

Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

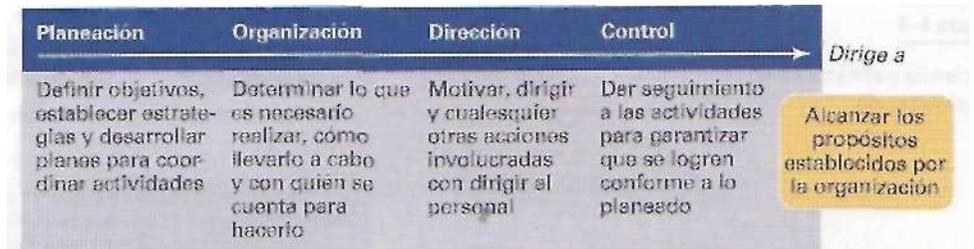
eficiencia

Hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

eficacia

Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

Figura 1-4
Funciones de la administración



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez, que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.⁹ Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control (vea la figura 1-4). Veamos brevemente cada una de estas funciones.

Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la **planeación**, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos **organización**. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

¿Qué tan bien describe el enfoque de las funciones lo que hacen los gerentes? ¿Los gerentes siempre planean, organizan, dirigen y luego controlan? En realidad, es probable que lo que un gerente hace no siempre ocurra en esta secuencia. Sin importar el orden en que se ejecuten estas funciones, el hecho es que los gerentes sí planean, organizan, dirigen y controlan cuando trabajan. Para ilustrar lo anterior, vuelva a leer la historia que inicia este capítulo. ¿Qué ejemplos de funciones gerenciales observa? Cuando Allyson trabaja para mantener motivados y comprometidos a sus empleados, eso es dirigir. Cuando trata con clientes no satisfechos, tiene que controlar, dirigir y tal vez incluso planear.

Aunque el enfoque de las funciones se utiliza mucho para describir lo que hacen los gerentes, algunos argumentan que no es importante.¹⁰ Veamos otra perspectiva.

ROLES GERENCIALES

Henry Mintzberg, un investigador de administración muy conocido, estudió a gerentes reales en sus centros de trabajo y concluyó que lo que hacen puede describirse mejor si observamos los roles que desempeñan en el trabajo." El término **roles gerenciales** se refiere a accio-

nes o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. (Piense en los diferentes roles que desempeña como estudiante, empleado, miembro de una organización estudiantil, voluntario, hermano, etc., y en las distintas cosas que se esperan de usted en estos roles). Como muestra la figura 1-5, los 10 roles de Mintzberg están agrupados en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Los roles interpersonales son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los **roles informativos** involucran reunir, recibir y transmitir información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz. Por último, los **roles decisorios** conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisorios son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador.

Como los gerentes desempeñan estos roles, Mintzberg propuso que sus actividades incluyan tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución). Podemos apreciar ambos roles al principio del capítulo. La reflexión se aprecia cuando Allyson escucha pacientemente los problemas de los clientes, y la acción ocurre cuando Allyson resuelve dichos problemas.

Varios estudios posteriores han demostrado la validez de las categorías de roles de Mintzberg, y las pruebas en general apoyan la idea de que los gerentes, sin importar el tipo

Figura 1-5

Roles de los gerentes según Mintzberg

Adaptado de Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1ª Edición, © 1980, pp. 93-94.

Roles gerenciales según Mintzberg

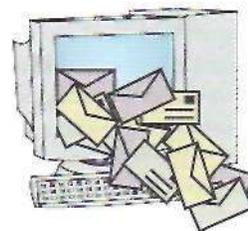
Roles interpersonales

- Representante
- Líder
- Enlace



Roles informativos

- Monitor
- Difusor
- Portavoz



Roles decisorios

- Emprendedor
- Manejador de problemas
- Asignador de recursos
- Negociador



planeación

Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

organización

Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización.

dirección

Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales.

control

Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral.

roles gerenciales

Categorías específicas del comportamiento gerencial.

roles interpersonales

Roles de los gerentes que involucran personas y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica.

roles informativos

Roles de los gerentes que implican reunir, recibir y transmitir información.

roles decisorios

Roles de los gerentes que conllevan la toma de decisiones.

De acuerdo con Henry Mintzberg, los gerentes desempeñan varios roles, uno de los cuales nombró como rol interpersonal. En esta función el gerente depende en gran medida de sus habilidades con las personas para ser tanto un líder que motive a sus subordinados, como un enlace que mantiene una red de contactos externos que ayudan a mantener el flujo de información. El rol interpersonal también implica que el gerente realice ciertos deberes simbólicos como firmar documentos legales y de la empresa.



de organización o nivel en la organización, desempeñan roles parecidos.¹ Sin embargo, el énfasis que los gerentes dan a los diferentes roles parece cambiar con el nivel en la organización. En niveles más altos de la empresa, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y portavoz son más importantes, mientras que el rol de líder (como Mintzberg lo definió) es más importante para los gerentes de menor nivel que para los de nivel medio o alto.

¿Entonces cuál enfoque es mejor, el de funciones o el de roles? Aunque cada uno describe lo que hacen los gerentes, el enfoque de funciones parece ser la mejor forma de describir el trabajo de un gerente. "Las funciones clásicas proporcionan métodos claros y discretos para clasificar las miles de actividades que realizan los gerentes y las técnicas que utilizan en términos de las funciones que llevan a cabo para lograr los objetivos".¹⁵ Sin embargo, el enfoque de roles de Mintzberg ofrece otra visión con respecto al trabajo de un gerente.

HABILIDADES DE LOS GERENTES

Dell Inc. es una empresa que comprende la importancia de las habilidades de los gerentes.¹⁶ Dicha compañía inició un programa intensivo de cinco días de entrenamiento externo para los gerentes de primera línea como una forma de mejorar sus operaciones. Uno de los directores de capacitación y desarrollo de Dell pensó que éste era el mejor camino para formar "líderes que pudieran desarrollar una sólida relación con sus empleados de primera línea". ¿Qué aprendieron los supervisores de la capacitación de habilidades? Entre las cosas que mencionaron destacan que aprendieron a comunicarse de forma más efectiva y a abstenerse de sacar conclusiones precipitadas al tratar un problema con un empleado.

¿Qué tipo de habilidades necesitan los gerentes? Robert L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales. La figura 1-6 muestra la relación entre estas habilidades y los niveles de administración. Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes. Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea. Por ejemplo, Mark Ryan de Verizon Communications maneja aproximadamente 100 técnicos que dan servicio a medio millón de clientes de la empresa. Sin embargo, antes de convertirse en gerente, Ryan era un técnico de telefonía. Ryan dice que "el lado técnico del negocio es importante, pero el manejo de las personas y el reconocimiento de la gente que hace un trabajo excepcional es lo que nos [Verizon] va a llevar al éxito". Ryan es un gerente que tiene habilidades técnicas y que también reconoce

Figura 1-6

Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales



¿Quiénes son?

CARA A CARA

HABILIDADES QUE SON IMPORTANTES PARA MÍ COMO GERENTE:

Administración del tiempo, habilidades humanas y capacidad de escuchar
 PUEDES DESARROLLAR TUS HABILIDADES...

Leyendo material ajeno a tu negocio y a tu área geográfica.



la importancia de las **habilidades humanas**, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza. Por último, las **habilidades conceptuales** son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel.

En la figura 1-7 aparecen algunas otras habilidades gerenciales importantes que se han identificado en varios estudios. En los centros de trabajo actuales, demandantes y dinámicos, los empleados que desean ser activos valiosos deben actualizar constantemente sus habilidades y realizar esfuerzos adicionales en otras áreas distintas a sus campos específicos de trabajo. Como pensamos que comprender y desarrollar habilidades gerenciales es muy importante, hemos incluido un acceso a la red sobre habilidades en mymanagementlab. Ahí encontrará material sobre desarrollo de habilidades así como diversos ejercicios interactivos relacionados. Conforme estudie las cuatro funciones gerenciales a lo largo del libro, podrá practicar algunas habilidades clave de un gerente. Aunque un simple ejercicio para el desarrollo de habilidades no lo hará un experto en un instante, le ciará una comprensión inicial de algunas de las habilidades que deberá dominar para ser un gerente eficaz.

CÓMO ESTÁ CAMBIANDO EL TRABAJO DE UN GERENTE

"En las oficinas centrales de Best Buy, más del 60 por ciento de los 4,000 empleados ahora son evaluados únicamente de acuerdo con tareas o resultados. Las personas asalariadas invierten el tiempo necesario para realizar su trabajo. Dichos empleados presentan mejores relaciones con sus familiares y amigos, más lealtad con la empresa y más concentración y energía. La productividad ha aumentado un 35 por ciento. Los empleados dicen que no saben si trabajan menos horas; han dejado de contar. Tal vez lo más importante sea que han encontrado nuevas formas para ser eficientes"¹⁹. ¡Bienvenido al nuevo mundo de la administración!

Figura 1-7

Habilidades gerenciales importantes

- Delegar eficazmente (asegurarse de que el trabajo se hace bien).
- Ser un comunicador eficaz.
- Razonar críticamente.
- Administrar la carga de trabajo/tiempo.
- Identificar claramente los roles de los empleados.
- Crear un entorno de apertura, confianza y reto.

Fuentes: Basado en "Management Practices That Work" McKinsey Quarterly Chart Focus Newsletter, www.mckinsey-quarterly.com/newsletters/chartfocus, septiembre de 2007; RKorkki, "Young Workers: U Nd 2 Improve UrWriting Skills," NewYorkTimes online, www.nytimes.com, 26 de agosto de 2007; y J.Jenkins, "The Bottom Line on Improperly Trained Leaders", 4M, 4 Leader's EDGE, www.amanet.org/LeadersEdge, diciembre de 2005.

habilidades técnicas
 Conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar competentemente tareas laborales.

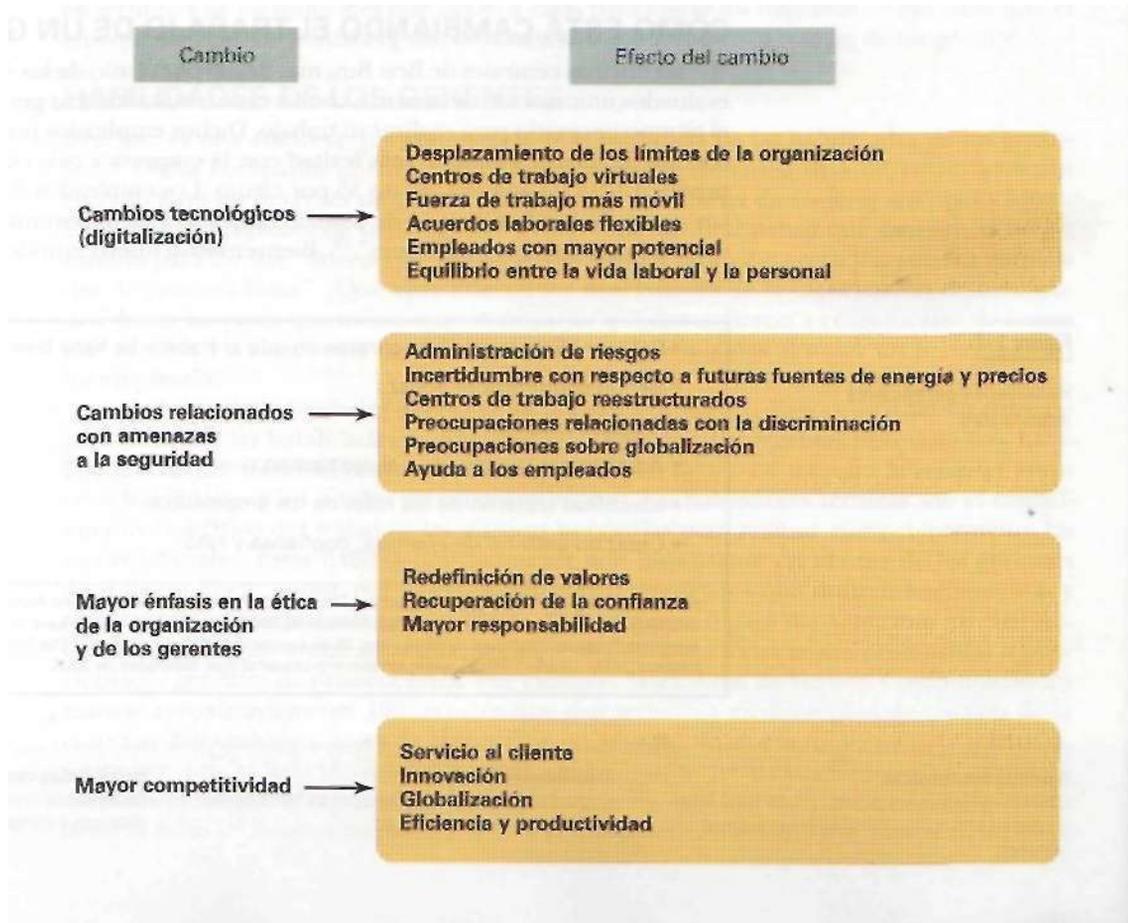
habilidades humanas
 Capacidad de trabajar bien con otras personas tanto individualmente como en grupo.

habilidades conceptuales
 Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

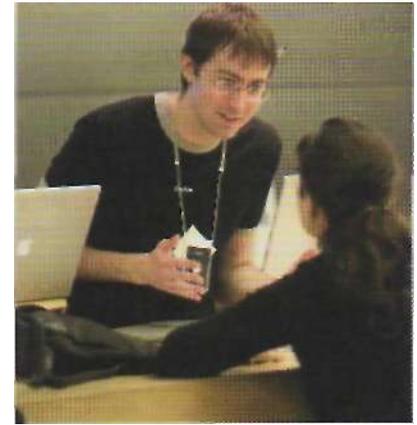
En el mundo actual, los gerentes lidian con centros de trabajo dinámicos, amenazas de seguridad, cuestiones éticas, incertidumbres económicas y políticas globales, y avances tecnológicos. Por ejemplo, el gerente de A&R Welding en Atlanta tuvo que encontrar la forma de mantener empleados a sus soldadores mientras la demanda de los clientes locales fluctuaba. Su solución: formar equipos especiales de soldadores y enviarlos fuera del estado a trabajar en proyectos contratados.²⁰ O considere los retos gerenciales que enfrentó Paul Raines, gerente de la división sur de Home Depot, después de que el huracán Katrina golpeó Nueva Orleans, Biloxi, Gulfport y otras comunidades de la Costa del Golfo. Expresó que "ubicada la compañía en Atlanta, en el centro del huracán, el personal de diferentes divisiones (mantenimiento, HR [recursos humanos], logística) trabajó 18 horas diarias para superar obstáculos y llevar las cosas donde debían estar". Las acciones de la empresa antes, durante y después de la tormenta dieron como resultado que sólo 10 de las 33 tiendas de la compañía que estuvieron en la trayectoria de Katrina no reabrieran al siguiente día.²¹ Aunque es probable que la mayoría de los gerentes no tengan que trabajar bajo tales circunstancias extremas, el hecho es que la *forma* en que los gerentes dirigen está cambiando. La figura 1-8 muestra algunos de los cambios más importantes que enfrentan los gerentes. A través del libro explicaremos éstos y otros cambios y cómo afectan la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Queremos resaltar dos de estos cambios: la creciente importancia de los clientes y la innovación.

Importancia de los clientes para el trabajo de los gerentes John Chambers, presidente de Cisco Systems, gusta de escuchar los mensajes de voz que le envían clientes insatisfechos. Él dice, "los correos electrónicos resultarían más eficientes, pero quiero escuchar la emoción, oír la frustración, percibir el nivel de satisfacción de quien llama con respecto a la estrategia que estamos empleando. Eso no puedo obtenerlo a través de un correo electrónico".²² Éste es un gerente que comprende la importancia de los clientes. Usted necesita clientes. Sin ellos, la mayoría de las empresas dejarían de existir. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha pensado que enfocarse en el cliente es responsabilidad de las personas de marketing. "Dejemos que los de marketing se ocupen de los clientes" es lo que expresaban muchos gerentes. Sin embargo, estamos descubriendo que las actitudes y el comportamiento de los empleados tienen un papel impor-

Figura 1-8
Cambios que afectan el trabajo de los gerentes



En sus tiendas, Apple proporciona servicio al cliente con el mismo alto nivel que con el que cuentan sus legendarios productos de cómputo. Aquí, en Genius Bar, una de las tiendas de la empresa en Nueva York, un técnico calificado da asesoría y ayuda a un cliente. En Genius Bar no sólo hay personal experto para la detección y solución de problemas en los muchos productos de Apple, sino que la tienda ofrece citas para servicio al cliente y un sofisticado sistema de registro para atender a los clientes y minimizar el tiempo de espera.



tanto en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, a los pasajeros de Qantas Airways se les pidió que opinaran sobre sus "necesidades básicas" en los viajes aéreos. Casi todos los factores mencionados tenían que ver con las acciones de los empleados de la compañía, desde la pronta entrega del equipaje, la cortesía y eficiencia de la tripulación, la ayuda con las conexiones, hasta el registro rápido y amable.²³ En la actualidad, la mayoría de los empleados de los países desarrollados se desenvuelven en empleos de servicio. Por ejemplo, casi el 79 por ciento de la fuerza laboral de Estados Unidos se encuentra en la industria de servicios. En Australia, el 71 por ciento trabaja en esta misma industria; en el Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son 76, 70 y 73, respectivamente.²⁴ Ejemplos de empleos de servicio incluyen a representantes de soporte técnico, empleados de mostrador de restaurantes de comida rápida, representantes de ventas, maestros, meseros, enfermeras, técnicos en reparación de computadoras, oficinistas de atención al público, consultores, agentes de compras, representantes de créditos, asesores financieros y cajeros de bancos. Los gerentes están aceptando que proporcionar de forma sistemática un servicio de alta calidad al cliente es básico para la supervivencia y el éxito en el competitivo entorno actual, y que los empleados son una parte importante de esa ecuación.²⁵ La implicación es clara: los gerentes deben crear una organización sensible al cliente, en la que los empleados sean amistosos, amables, accesibles, preparados, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos.²⁶ En varios capítulos analizaremos la administración del servicio al cliente.

Importancia de la innovación en el trabajo de los gerentes. "Nada es más riesgoso que no innovar".²⁷ La innovación significa hacer las cosas de modo distinto, explorar nuevos territorios y tomar riesgos. Y la innovación no es sólo para organizaciones de alta o sofisticada tecnología. Podemos encontrar ejemplos de innovación en todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, el gerente de la tienda Best Buy en Manchester, Connecticut, entiende claramente la importancia de hacer que sus empleados sean innovadores, una tarea que particularmente representa un reto, ya que la tienda promedio Best Buy cuenta con personal joven que sólo ha tenido uno o dos empleos. "La complejidad de los productos demanda un alto nivel de entrenamiento, pero las diversas distracciones que tientan a los empleados en edad universitaria mantienen elevado el potencial de rotación". Sin embargo, el gerente abordó el problema haciendo que sus empleados propusieran nuevas ideas. Una idea, un "equipo de cierre", en el que los empleados programaban trabajar a la hora del cierre de la tienda, cerraban juntos la tienda y se iban juntos como un equipo, tuvo un efecto notable en la actitud y compromiso de los empleados. En varios capítulos estudiaremos la innovación.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.3 —

- Describa las cuatro funciones de los gerentes.
 - Explique los roles gerenciales de Mintzberg.
 - Describa las tres habilidades gerenciales básicas de Katz y cómo la importancia de estas habilidades cambia de acuerdo con el nivel de los gerentes.
- Analice los cambios que están afectando los trabajos de los gerentes.
 - Explique por qué el servicio al cliente y la innovación son importantes en el trabajo de los gerentes.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.4 > ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Los gerentes trabajan en organizaciones. Pero, ¿qué es una **organización**? Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Su escuela o universidad es una organización; también lo son las fraternidades y hermandades, departamentos de gobierno, iglesias, Amazon.com, la tienda de videos de su vecindario, United Way, el equipo de béisbol Colorado Rockies y la Clínica Mayo. Todas son consideradas organizaciones, ya que todas tienen tres características en común (vea la figura 1-9).

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos. Por ejemplo, en Google la mayoría de los grandes proyectos, de los cuales cientos se realizan al mismo tiempo, son llevados a cabo por pequeños equipos de empleados que se forman en un instante y completan el trabajo rápidamente.- O la estructura puede ser más tradicional, como la de Procter & Gamble o General Motors, con reglas, normas, descripciones de funciones claramente definidas y algunos miembros identificados como "jefes", quienes tienen autoridad sobre otros miembros.

Muchas de las organizaciones actuales están estructuradas de forma más parecida a Google, con acuerdos laborales flexibles, equipos de trabajo, sistemas abiertos de comunicación y alianzas de proveedores. En estas organizaciones el trabajo se define en términos de tareas por realizar. Y los días hábiles no tienen límite de tiempo ya que el trabajo puede hacerse, y se hace, en cualquier parte y a cualquier hora. Sin embargo, sin importar el tipo de enfoque que utilice una organización, se necesita cierta estructura deliberada para que el trabajo pueda realizarse eficiente y eficazmente.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.4

- Explique las características de una organización.
- Describa cómo están estructuradas las organizaciones actuales.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.5 > ¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

Tal vez se pregunte por qué necesita estudiar administración. Si se especializa en contabilidad o marketing o en cualquier otro campo distinto a la administración, tal vez no comprenda cómo es que estudiar administración le ayudará en su carrera. Podemos explicar el valor de estudiar administración analizando tres cosas: la universalidad de la administración, la realidad del trabajo y las recompensas y retos de ser un gerente.

LA UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

¿Exactamente qué tan universal es la necesidad de la administración para las organizaciones? Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen. A esto se le conoce como la **universalidad de la administración** (vea

Figura 1-9

Características de las organizaciones



Figura 1-10

Necesidad universal de la administración



la figura 1-10). En todas estas organizaciones los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, eso no quiere decir que la administración se haga de la misma manera. Lo que hace un supervisor en las instalaciones de prueba de aplicaciones de software en Microsoft comparado con lo que hace el presidente de Microsoft es cuestión de grado y énfasis, no de función. Debido a que ambos son gerentes, los dos planean, organizan, dirigen y controlan, aunque qué tanto hacen y cómo lo hacen es diferente.

La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que necesitamos encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. ¿Por qué? Porque interactuamos con ellas cada día. ¿Se siente frustrado cuando desperdicia dos horas en una oficina de gobierno para renovar su licencia de manejo? ¿Se irrita cuando ningún vendedor de una tienda minorista parece interesado en ayudarlo? ¿Le resulta molesto cuando llama a una aerolínea en tres ocasiones y los representantes de ventas le cotizan tres diferentes precios para el mismo vuelo? Éstos son ejemplos de problemas creados por una mala administración. Las organizaciones bien administradas, y le daremos muchos ejemplos de ellas a lo largo del libro, generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidades. Al estudiar administración, podrá reconocer y apoyar una buena administración, ya sea en una organización con la que simplemente interactúa o en una organización en la que trabaja.

LA REALIDAD DEL TRABAJO

Además de la universalidad de la administración, otra razón para estudiar administración es que en realidad la mayoría de ustedes, una vez que se gradúen de la universidad y comiencen su carrera, van a administrar o a ser administrados. Para aquellos que planean ser gerentes, comprender la administración es la base en que desarrollarán sus habilidades gerenciales. Aquellos que no se visualizan como gerentes, también es probable que tengan que trabajar con gerentes. Además, si asumimos que tendrán que trabajar para vivir y reconocemos que es muy probable que trabajen en una organización, tal vez tengan responsabilidades gerenciales incluso si no son gerentes. Nuestra experiencia nos dice que puede aprender mucho sobre el comportamiento de su jefe (y compañeros de trabajo) y sobre cómo funcionan las organizaciones, si estudia administración. Nuestro punto es que no tiene que aspirar a ser un gerente para obtener algo valioso de un curso en administración.

organización

Acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico.

universalidad de la administración

Realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen.

Figura 1-11

Recompensas y retos de ser un gerente

Recompensas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización pueden trabajar a su máxima capacidad. • Tener oportunidades de pensar creativamente y utilizar su imaginación. • Ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo. • Apoyar, dirigir y cuidar a otros. • Trabajar con varias personas. • Recibir reconocimiento y estatus en la organización y en la comunidad. • Influir en los resultados de la empresa. • Recibir una remuneración adecuada en forma de salario, bonos o acciones. • Los buenos gerentes son necesarios para las compañías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar arduamente. • Quizá tener labores más de oficinista que gerenciales. • Tener que lidiar con distintas personalidades. • Con frecuencia tener que trabajar con recursos limitados. • Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas. • Combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo. • El éxito depende del desempeño laboral de otros.

¿Quiénes son? CARA A CARA

RETOS QUE HE ENFRENTADO COMO GERENTE:

- Manejar varios proyectos.
- Calendarios reducidos.
- Presupuestos limitados.

RECOMPENSAS DE SER GERENTE:

- Contribuir al crecimiento de mi empresa.
- Tomar decisiones que tienen algún efecto.



RECOMPENSAS Y RETOS DE SER GERENTE

No podemos concluir nuestra exposición sobre el valor de estudiar administración sin tocar el tema de las recompensas y los retos de ser gerente (vea la figura 1-11). ¿Qué significa *ser* gerente en el entorno laboral actual?

Primero, hay muchos retos. El empleo de un gerente puede considerarse duro y en ocasiones ingrato. Además, parte del trabajo de un gerente (en especial en niveles inferiores de la organización) puede incluir labores que frecuentemente son más de oficinista (recopilar y llenar reportes, tratar con procedimientos burocráticos o hacer papeleo) que gerenciales. Los gerentes a menudo tienen que lidiar con diversas personalidades y trabajar con recursos limitados. Puede resultar un reto el motivar a los trabajadores en medio de la incertidumbre y el caos. Y los gerentes pueden encontrar difícil el combinar exitosamente los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo. Por último, como gerente, no tiene el control total de su destino; por lo general, su éxito depende del desempeño laboral de otros.

Sin embargo, a pesar de los retos, ser un gerente *puede resultar* gratificante. Como tal, usted es responsable de crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan hacer su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades, y así ayudar a la compañía a lograr sus objetivos. Usted ayuda a otros a encontrar sentido y realización en su trabajo; tiene que apoyar, dirigir y cuidar a otros, y ayudarlos a tomar buenas decisiones. Además, como gerente, con frecuencia tiene la oportunidad de pensar creativamente y utilizar su imaginación. Conocerá y trabajará con muchas personas, tanto dentro como fuera de la organización. Otras recompensas podrían incluir el recibir reconocimiento y estatus en su empresa y en la comunidad, influir en los resultados de la compañía y recibir compensaciones atractivas en forma de salario, bonos o acciones. Por último, las organizaciones necesitan buenos gerentes. La organización logra sus metas a través de la combinación de esfuerzos de personas motivadas y vehementes que trabajan juntas. Como gerente, puede tener la certeza de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarios.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.5

- Explique por qué es importante estudiar administración.
- Explique el concepto de universalidad de la administración.
- Describa las recompensas y retos de ser gerente.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.



Rosita Nunez

Gerente de marketing

Lonza Inc.

Allendale, New Jersey

Algunas sugerencias:

- Contrate graduados universitarios de disciplinas distintas a la administración (como educadores de niños en la primera infancia, psicólogos infantiles, o diseñadores industriales) o graduados con dos especialidades.
Ofrezca un programa de capacitación en administración que alterne entre graduados de diferentes áreas como marketing o recursos humanos.
Aplique encuestas de opinión a los clientes para identificar aspectos de la administración minorista que tengan efectos positivos en el negocio, y utilice dichos aspectos como una guía para contratar a las personas adecuadas.

- Ofrezca ventajas laborales como tiempo libre flexible, tareas compartidas o educación continua. Algunas veces, no se trata sólo de salario.
- Desarrolle un plan de carrera que muestre a los graduados otras posiciones en la empresa que van más allá de la administración de la tienda.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN.

1.1 > ¿QUIENES SON LOS GERENTES?

- Explique en qué se diferencian los gerentes y los empleados sin una posición gerencial.
- Describa cómo clasificar a los gerentes de las organizaciones.

Los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de otras personas de tal forma que se logren los objetivos de la organización. Los empleados no administrativos trabajan directamente en una labor o tarea y no tienen a alguien que les reporte. Las organizaciones estructuradas tradicionalmente tienen gerentes de primera línea, gerentes de nivel medio y de nivel alto. En otras organizaciones de configuraciones más generales, los gerentes pueden no ser identificables fácilmente, aunque alguien debe desempeñar esa función.

1.2 > ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

- Defina la administración.
- Explique por qué la eficiencia y la eficacia son importantes en la administración.

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La eficiencia significa hacer bien las cosas; la eficacia significa hacer las cosas correctas.

1.3 > ¿QUE HACEN LOS GERENTES?

- Describa las cuatro funciones de los gerentes.
- Explique los roles gerenciales de Mintzberg.
- Describa las tres habilidades gerenciales básicas de Katz y cómo la importancia de estas habilidades cambia de acuerdo con el nivel de los gerentes.
- Analice los cambios que están afectando los trabajos de los gerentes.
- Explique por qué el servicio al cliente y la innovación son importantes en el trabajo de los gerentes.

Las cuatro funciones de la administración son planeación (definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes), organización (acordar y estructurar el trabajo), dirección (trabajar con personas y a través de ellas) y control (seguimiento, comparación y corrección del desempeño laboral). Los roles gerenciales de Mintzberg incluyen los interpersonales, los cuales involucran personas y otros deberes ceremoniales y simbólicos (representante, líder y enlace); los informativos, los cuales implican la reunión, recepción y transmisión de información (monitor, difusor y portavoz), y los decisivos, los cuales conllevan la toma de decisiones (emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador). Las habilidades gerenciales de Katz incluyen las técnicas (conocimiento y técnicas específicas del trabajo), las humanas (capacidad de trabajar bien con personas) y las conceptuales (habilidad de pensar y conceptualizar). Las habilidades técnicas son más importantes para gerentes de niveles inferiores, mientras que las habilidades conceptuales son más importantes para los gerentes de alto nivel. Las habilidades humanas son igualmente importantes para todos los gerentes. Los cambios que afectan los trabajos de los gerentes incluyen los tecnológicos (digitalización), el aumento en las amenazas a la seguridad, un mayor énfasis en la ética y una mayor competitividad. Los gerentes deben ocuparse del servicio al cliente debido a que las actitudes y comportamientos de los empleados influyen de manera importante en la satisfacción del cliente. Los gerentes también deben ocuparse de la innovación, ya que resulta importante para que las empresas sean competitivas.

1.4 > ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

- Explique las características de una organización.
- Describa cómo están estructuradas las organizaciones actuales.

Una organización tiene tres características: un propósito definido, está formada por personas y tiene una estructura deliberada. Muchas de las organizaciones actuales son más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios que las organizaciones del pasado.

1.5 > ¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

- Explique por qué es importante estudiar administración.
- Explique el concepto de universalidad de la administración.
- Describa las recompensas y retos de ser gerente.

Es importante estudiar administración por tres razones: (1) la universalidad de la administración, lo que se refiere al hecho de que los gerentes son necesarios en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y áreas de trabajo y en cualquier ubicación global; (2) la realidad del trabajo; es decir, usted administrará o será administrado; y (3) la conciencia de que hay importantes recompensas (como generar ambientes laborales para ayudar a la gente a trabajar con todo su potencial, apoyar e impulsar a otros, ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo, etcétera) y retos (como trabajo arduo, probablemente tener tareas más de oficinista que gerenciales, tener que lidiar con distintas personalidades, etcétera) cuando se es gerente.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Su profesor es un gerente? Analice en términos de funciones gerenciales, roles gerenciales y habilidades.
2. "La principal responsabilidad de un gerente es enfocarse a las personas en el desempeño de sus actividades laborales para lograr los objetivos deseados." ¿Cómo interpreta esta afirmación? ¿Está de acuerdo con ella? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿La administración de empresas es una profesión? ¿Por qué sí o por qué no? Investigue en fuentes externas para responder a esta pregunta.
4. ¿Existe un mejor "estilo" de administración? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Le atrae la forma como están estructuradas las organizaciones contemporáneas? ¿Por qué sí o por qué no?
6. En el entorno actual, ¿qué es más importante para las organizaciones, la eficiencia o la eficacia? Explique su respuesta.
7. Los investigadores de Harvard Business School encontraron que las actitudes gerenciales más importantes implican dos cosas fundamentales: permitir que las personas avancen en sus trabajos y tratarlas de forma decente, como seres humanos. ¿Qué opina sobre estas dos actitudes gerenciales? ¿Cuáles son las implicaciones para alguien, como usted mismo, que está estudiando administración?
8. "La administración fue, es y siempre será lo mismo: el arte de hacer que las cosas se hagan." ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?

SU TURNO de ser gerente

- Utilice el *Occupational Outlook Handbook* más actualizado (U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics) para investigar tres categorías distintas de gerentes. Para cada una, prepare una lista que describa lo siguiente: la naturaleza del trabajo, preparación y otros requisitos necesarios, ingresos, y perspectivas laborales y estadísticas.
- Desarrolle el hábito de leer al menos un periódico de actualidad sobre negocios (*Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Fortune*, *Fast Company*, *Forbes*, etcétera). Lleve un registro de información interesante que encuentre sobre gerentes o administración.
- Utilice revistas de actualidad sobre negocios y encuentre 10 ejemplos de gerentes a los que describiría como *gerentes modelo*. Escriba un artículo que describa a estos individuos como gerentes y por qué piensa que merecen este título.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Stephen P. Robbins, *The Truth About Managing People*, 2ª ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2007); Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School, 2007); Rod Wagner y James K. Harter, *12 Elements of Great Managing* (Gallup Press, 2006); Marcus Buckingham, *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Simon & Schuster, 1999), y Peter F. Drucker, *The Executive in Action* (Harper Business, 1985 y 1964).
- Entreviste a dos gerentes distintos y hágales al menos tres de las preguntas que aparecen en los cuadros *¿Quiénes son?: Conozca a los gerentes* y *¿Quiénes son?: CARA A CARA*. Escriba las preguntas y las respuestas y entregúelas a su profesor.
- Los contadores y otros profesionales tienen programas de certificación para comprobar sus habilidades, conocimientos y profesionalismo. ¿Qué hay de los gerentes? Dos programas de certificación para gerentes son el Certified Manager (Institute of Certified Professional Managers) y el Certified Business Manager (Association of Professional in Business Management). Investigue cada uno de estos programas. Prepare una lista de lo que contiene cada uno.

Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.

Si pertenece a alguna organización estudiantil, ofréczase como voluntario en roles de líder o en proyectos donde pueda practicar la planeación, organización, dirección y control de diferentes proyectos y actividades. También puede adquirir experiencia valiosa si asume un papel de líder en proyectos de clase en equipo.

La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a mymanagementlab y complete cualquiera de estos ejercicios de autoevaluación: How Motivated Am I to Manage? (¿Qué tan motivado estoy para dirigir?), How Well Do I Handle Ambiguity? (¿Qué tan bien manejo la ambigüedad?), How Confident Am I in My Abilities to Succeed (¿Qué tan seguro estoy de mis habilidades para triunfar?) o What's My Attitude Toward Achievement? (¿Cuál es mi actitud frente al éxito?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué haría para reforzar sus fortalezas y para mejorar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

CASO PRÁCTICO

Cómo dirigir a los cazadores de virus

"Imagine cómo sería la vida si su producto nunca estuviera terminado, si nunca completara su trabajo, si su mercado cambiara 30 veces al día. Los cazadores de virus de computadoras de Symantec Corp. no tienen que imaginárselo" Ésa es la realidad de su vida laboral diaria. En el Laboratorio de Respuesta de la compañía en Santa Mónica, California, descrito como la "más sucia de todas nuestras redes Symantec" los analistas de software recolectan virus y otros códigos sospechosos e intentan averiguar cómo funcionan para que la empresa pueda proporcionar actualizaciones de seguridad a sus clientes. Incluso hay un cuadro de materiales peligrosos en la puerta del laboratorio, marcado como PELIGRO, donde colocan todos los discos, cintas y discos duros con los desagradables virus que tienen que eliminar por completo. La situación de Symantec podría parecer única, pero la empresa, la cual produce contenido y software de seguridad para redes tanto para consumidores como para negocios, refleja la realidad que enfrentan muchas organizaciones actuales: el rápido cambio de las expectativas del cliente y el surgimiento continuo de competidores globales que han acortado drásticamente los ciclos de vida de los productos. Dirigir a personas talentosas en tales entornos puede resultar otro reto enorme.

Vincent Weafer, originario de Irlanda, ha sido el líder del equipo de cazadores de virus de Symantec desde 1999. Retrocediendo a ese entonces expresó, "había menos de dos docenas de personas y... realmente nada pasaba. Veíamos tal vez cinco nuevos virus al día, y se dispersaban en cuestión de meses, no de minutos" Ahora los cazadores de virus de Symantec alrededor del mundo lidian con aproximadamente 20,000 muestras de virus cada mes, y no todos son virus únicos y autónomos. Para hacer el trabajo de los cazadores aún más interesante, los ataques a computadoras se están esparciendo cada vez más gracias a criminales que quieren robar información corporativa o personal de los usuarios para cometer fraudes. Para lidiar con estos asun-



Vincent Weafer, líder de los perseguidores de virus, en el Laboratorio de Respuesta de la compañía.

tos críticos y sensibles al tiempo se requiere de talentos especiales. El equipo del centro de respuesta es un grupo diverso cuyos miembros no fueron fáciles de encontrar. Weafer decía "no se trata de que las universidades cada año estén formando expertos en seguridad o en *anti-malware* para que podamos contratarlos. Si los encuentras en cualquier parte del mundo, simplemente ve por ellos." El carácter del equipo del centro de respuesta refleja eso. Por ejemplo, uno de los investigadores más antiguos es originario de Hungría, otro de Islandia y otro más trabaja desde su casa en Melbourne, Florida. Pero todos ellos comparten algo en común: todos se motivan resolviendo problemas.

El lanzamiento del gusano Blaster-B cambió el enfoque de la compañía para manejar virus. El efecto dominó del Blaster-B y otros brotes de virus provocaron que los analistas de software de primera línea estuvieran trabajando contra reloj por casi dos semanas. Que los "empleados se quemaran" hizo que la compañía se diera cuenta de que su

equipo de cazadores de virus ahora tenía que ser mucho más fuerte, más talentoso. Ahora, el equipo del centro de respuesta es de cientos, y los gerentes pueden rotar personal de las primeras líneas, que son responsables de responder a las nuevas amenazas de seguridad que surgen, en grupos donde pueden ayudar con el desarrollo de nuevos productos. Otros escriben artículos internos de investigación y otros son asignados al desarrollo de nuevas herramientas que ayudarán a sus colegas a repeler la siguiente ola de amenazas. Hay incluso un individuo que trata de averiguar lo que motiva a los creadores de virus; y el día nunca termina para estos cazadores de virus. Cuando el equipo de Santa Mónica termina su día, los colegas en Tokio los relevan. Cuando el equipo japonés termina su día, entra el equipo de Dublin, al cual luego releva el de Santa Mónica para un nuevo día. Es un entorno laboral frenético, caótico y de reto que se dispersa por todo el mundo. Pero Weafer decía que sus objetivos eran "tratar de eliminar el caos, para hacer de lo excitante algo aburrido," para tener un proceso bien definido y predecible, lidiar con las amenazas de virus y distribuir el trabajo equitativamente en las oficinas de la compañía en todo el mundo. Éste es un reto gerencial que Weafer ha adoptado.

Preguntas de análisis

1. Mantener a los profesionales entusiasmados con el trabajo que es rutinario, estandarizado /caótico es un reto importante para Vincent Weafer. ¿Cómo podría utilizar

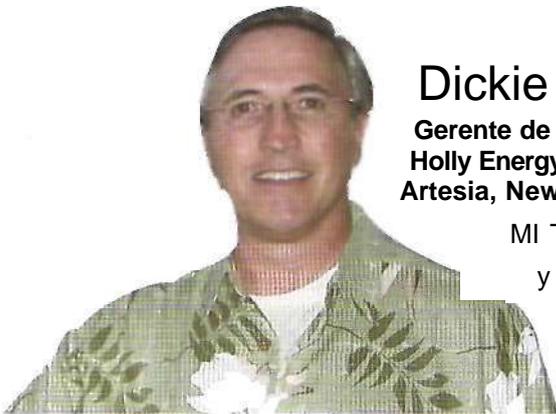
las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para mantener un entorno que impulse la innovación y el profesionalismo entre los cazadores de virus?

2. ¿Qué roles gerenciales desempeñaría Vincent al (a) atender reuniones informativas de seguridad semanales vía llamadas en conferencia con compañeros de trabajo de todo el mundo, (b) evaluar la factibilidad de agregar un nuevo servicio de consultoría de seguridad de redes, y (c) mantener a los empleados enfocados en los compromisos de la compañía con los clientes?
3. Vaya al sitio Web de Symantec, www.symantec.com, y busque información sobre la empresa. ¿Qué puede decir sobre su énfasis en el servicio al cliente y a la innovación? ¿De qué forma la organización apoya a sus empleados para que den servicio al cliente y para que sean innovadores?
4. ¿Qué podrían aprender otros gerentes de Vincent Weafer y del enfoque de Symantec?

Fuentes: Sitio Web de Symantec, www.symantec.com, 23 de febrero de 2008; J.Cox, "Cyber Threats Get Personal," CNNMoney.com, 18 de septiembre de 2007; N. Rothbaum, "The Virtual Battlefield"; *Smart Money*, enero de 2006, pp. 76-80; S.H. Wildstrom, "Viruses Get Smarter-And Greedy," *BusinessWeek* online, 22 de noviembre de 2005, y S. Kirsner, "Sweating in the Hot Zone" *Fast Company*, octubre de 2005, pp. 60-65.

¿Quiénes son?

Conozca al gerente



Dickie Townley

**Gerente de salud ambiental y seguridad
Holly Energy Partners, LP
Artesia, New Mexico**

MI TRABAJO: Soy el gerente de salud ambiental y seguridad de Holly Energy Partners, LP, una empresa que opera oleoductos y terminales de combustible en Artesia, New Mexico.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO:

Me importa lo que hago y las personas con

quienes lo hago.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Las interpretaciones erróneas sobre la industria petrolera como un todo.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Se espera que los gerentes dirijan. Para dirigir se debe ser competente, comprender el negocio y ser capaz de comunicarse. Un buen líder no siempre es gerente, pero un buen gerente siempre es un líder.

A lo largo del capítulo sabrá más sobre este gerente real.

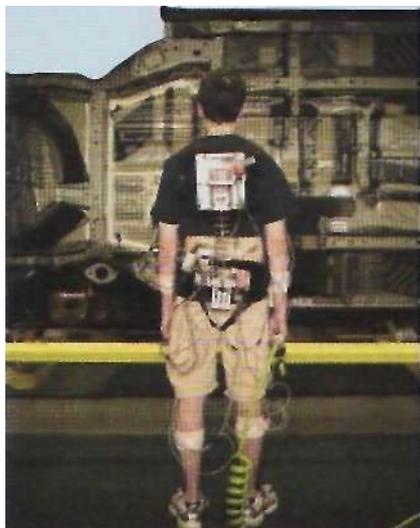
Historia de la administración

En este capítulo nos remontaremos en el tiempo para ver cómo ha evolucionado el campo de estudio llamado administración. Lo que encontrará es que los gerentes actuales aún utilizan muchos elementos de los enfoques históricos para administrar. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- | | | |
|--------|---|-----------|
| [> 2.1 | Describir los antecedentes históricos de la administración. | página 24 |
| 2.2 | Explicar las diversas teorías del enfoque clásico. | página 26 |
| 2.3 | Describir el enfoque cuantitativo. | página 30 |
| 2.4 | Analizar el desarrollo y aplicaciones del enfoque conductual. | página 33 |
| 2.5 | Explicar las diversas teorías del enfoque contemporáneo, | página 35 |

El dilema de un gerente



Como salido de una novela de ficción, con cables por fuera, electrodos y transmisores, un trabajador de la línea de ensamble de automóviles se acerca a la parte inferior de un automóvil Honda para asegurar la tubería del sistema de frenos... al menos cinco veces.¹ No, no es terriblemente ineficiente; está participando en una investigación de Ohio State University (OSU's) Center for Occupational Health in Automotive Manufacturing. Aquí, "los ingenieros utilizan lo último en tecnología biomecánica" para encontrar la forma de hacer las cosas más fáciles y seguras para los trabajadores de la línea de ensamble. Una empresa que se beneficia de tales investigaciones es Honda. Ésta se asoció con OSU para encontrar la manera de reducir el número de lesiones y enfermedades que ocasionan que los empleados pierdan valioso tiempo ausentándose del trabajo. Al utilizar los resultados en ayudar a los trabajadores a moverse y levantarse con más eficiencia y eficacia, Honda ha podido disminuir en un 70 por ciento el número de accidentes que resultaban en pérdida de tiempo laboral; con certeza un resultado deseable para la compañía. ¿Qué sucede con los empleados? ¿Cómo puede asegurarse de que comprenden que los esfuerzos para encontrar mejores formas para que realicen su trabajo son importantes? Suponga que es un gerente de la planta de Honda en East Liberty.

¿Usted que haría?

Los esfuerzos de Honda para encontrar la manera de que el trabajo de sus empleados sea más seguro y mejor no son los únicos. Muchas organizaciones hacen lo mismo. ¿Por qué? Para ayudar a los empleados a ser eficientes y eficaces, en especial en el entorno actual, global y competitivo. Como verá en este capítulo, investigar cómo apoyar a los trabajadores a realizar un mejor trabajo no es algo nuevo. Los gerentes siempre han buscado ideas que los ayuden a hacer un mejor trabajo gerencial. De hecho, la historia de la administración está llena de ideas de desarrollo y cambio, y muchas que aparentemente son "nuevas", tienen su base en el pasado.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 2.1 > ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Aunque es probable que estudiar historia no se encuentre en su lista de cosas emocionantes por hacer, le ayudará a comprender las teorías y prácticas actuales, y podrá ver qué ha funcionado y qué no. Lo que es interesante, desde nuestro punto de vista, es que la administración se ha practicado durante mucho tiempo. Esfuerzos realizados por las personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar actividades han existido durante miles de años. Por ejemplo, las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencias tangibles de que proyectos de gran alcance, que emplearon a decenas de miles de personas, se realizaron en la antigüedad. Las pirámides son un ejemplo particularmente notable. La construcción de una sola pirámide requirió más de 100,000 trabajadores durante 20 años.² ¿Quién le dijo a cada trabajador lo que debía hacer? ¿Quién se encargó de que hubiese piedras suficientes en el lugar para mantener ocupados a los trabajadores? La respuesta es *gerentes*. Sin importar cómo se convocaba a estos individuos, alguien tuvo que planear lo que se tenía que hacer, organizar a la gente y los materiales para hacerlo, ordenar y dirigir a los trabajadores, e imponer algunos controles para garantizar que todo se realizara según lo planeado.

Otro ejemplo de las primeras administraciones es la ciudad de Venecia del siglo XV, un importante centro económico y comercial. Los venecianos desarrollaron una de las

primeras formas de empresa y participaron en diversas actividades comunes a las organizaciones actuales. Por ejemplo, en el arsenal de Venecia, los buques de guerra flotaban a lo largo de los canales y en cada parada se le añadían materiales y partes a las embarcaciones. ¿No suena eso muy parecido a un automóvil que "flota" en una línea de ensamble de automóviles y a componentes que se le agregan? Además, los venecianos utilizaban sistemas de almacenamiento y de inventario para dar seguimiento a los materiales, funciones de administración de recursos humanos para controlar la fuerza laboral y un sistema contable para llevar la cuenta de ingresos y costos.

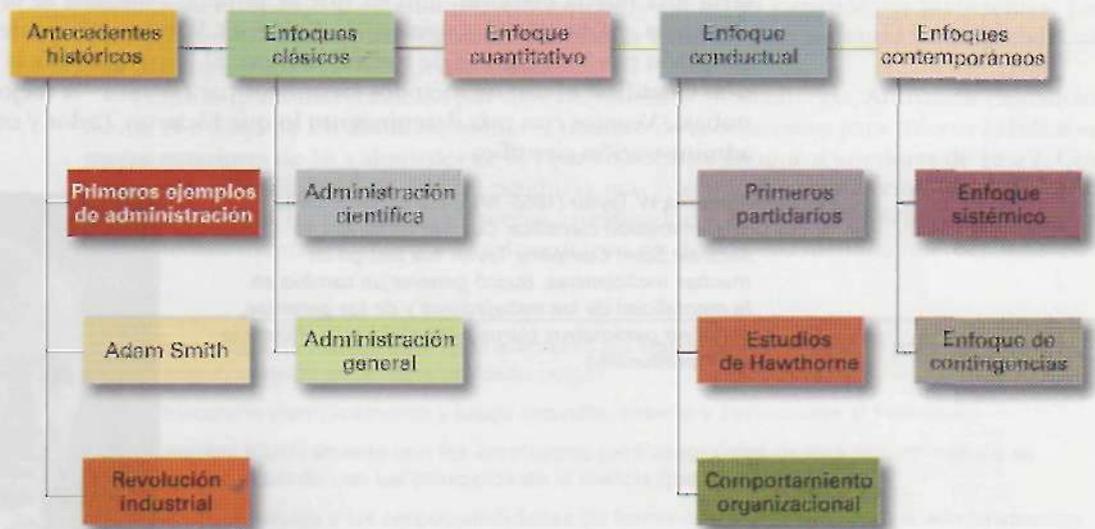
En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero, en 1776, Adam Smith publicó *La riqueza, (de las naciones) (The Wealth of Nations)*, donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la **división del trabajo (o especialización laboral)**, es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. Con la industria de los alfileres como ejemplo, Smith explicó que 10 individuos, cada uno con una tarea especializada, producían aproximadamente 48,000 alfileres por día. Sin embargo, si cada persona trabajara sola, realizando cada tarea de forma individual, sería todo un logro producir incluso ¡10 alfileres diarios! Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea y otra, y con inventos y maquinaria se ahorraba en mano de obra. La especialización laboral sigue siendo popular. Por ejemplo, piense en las tareas especializadas que realizan los miembros de un equipo de cirugía en un hospital, las labores que llevan a cabo los empleados de cocina de los restaurantes o las posiciones de los jugadores de un equipo de fútbol.

El segundo hecho importante es la **revolución industrial**, la cual inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Estas grandes y eficientes fábricas necesitaban a alguien que previera la demanda, que garantizara que los materiales necesarios para la fabricación de productos estuvieran disponibles, que asignara tareas a la gente, que dirigiera actividades diarias, etcétera. Ese "alguien" era un gerente, y ese gerente necesitaría teorías formales para poder dirigir estas grandes organizaciones. Sin embargo, los primeros pasos para desarrollar tales teorías se dieron a principios del siglo XX.

En este capítulo analizaremos los cuatro enfoques principales de la teoría de la administración: clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo (vea la figura 2-1). Recuerde

Figura 2-1

Enfoques principales de la administración



división del trabajo (o especialización laboral)

Separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas.

revolución industrial

Periodo de finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares.

que cada enfoque tiene que ver con el mismo "animal"; las diferencias reflejan la formación y los intereses de cada autor. Una analogía importante es la historia clásica de los hombres con los ojos vendados y el elefante, en la que cada uno describe al elefante según la parte que siente. El primer hombre, que toca el costado del animal, dice que es como una pared; el segundo le toca la trompa y dice que es como una serpiente; el tercero toca uno de los colmillos y lo describe como una lanza; el cuarto toma una pierna y dice que es como un árbol, y el quinto agarra la cola del animal y concluye que éste es como una cuerda. Cada uno estuvo con el mismo elefante, pero lo que expresaron dependió de lo que percibieron. De igual forma, cada uno de los cuatro enfoques contribuye a una comprensión general de la administración, pero también cada uno es una visión limitada de un animal más grande.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.1 —

- Explique por qué es importante estudiar la historia de la administración.
 - Describa algunas de las primeras evidencias sobre la práctica de la administración.
- Describa dos hechos históricos importantes que son significativos para el estudio de la administración.

•Vaya a la página 38 para ver que *tan bien maneja este material*.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.2 > ENFOQUE CLÁSICO

Aunque hemos visto cómo desde la antigüedad se ha utilizado la administración en tareas organizadas, el estudio formal de la administración comenzó a principios del siglo XX. Estos primeros estudios, descritos como el **enfoque clásico**, enfatizaron tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible. Dos teorías principales constituyen el enfoque clásico: la administración científica y la administración general.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Si tuviera que precisar cuándo nació la teoría de la administración moderna, tal vez 1911 sería una buena elección, año en que se publicó *Principios de la administración científica* (*Principles of Scientific Management*) de Frederick Winslow. Su contenido fue extensamente adoptado por los gerentes de todo el mundo. El libro describía la teoría de la **administración científica**: el uso de métodos científicos para definir "la mejor forma" de realizar un trabajo. Veamos con más detenimiento lo que hicieron Taylor y otros investigadores de la administración científica.

Frederick W. Taylor (1856-1915) fue el padre de la administración científica. Cuando trabajaba en Midvale Steel Company, Taylor fue testigo de muchas ineficiencias. Buscó generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y de los gerentes, al definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción.



Collection, Frederick Winslow Taylor, Library, Samuel C. Williams
Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ.

Frederick W. Taylor. Taylor trabajó en las empresas Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvania. Como ingeniero mecánico con una formación cuáquera y puritana, continuamente se horrorizaba con las ineficiencias de los trabajadores. Los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para realizar el mismo trabajo. Con frecuencia "tomaban con calma" el trabajo, y Taylor creía que sólo producían alrededor de un tercio de lo que en realidad se podía lograr. Prácticamente no había estándares laborales. A los empleados se les asignaban tareas sin importar que tuvieran o no las habilidades y aptitudes para realizarlas. Taylor se propuso remediar lo anterior aplicando el método científico al trabajo de los obreros. Pasó más de dos décadas buscando intensamente la "mejor forma" de realizar dichos trabajos.

Las experiencias de Taylor en Midvale lo llevaron a definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción. Afirmó que estos cuatro principios de administración (vea la figura 2-2) darían como resultado la prosperidad tanto de los trabajadores como de los gerentes. ¿Cómo funcionaban realmente estos principios científicos? Veamos un ejemplo.

Es probable que el ejemplo más conocido sobre la administración científica de Taylor sea el experimento con lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban "lingotes" de hierro (cada uno con un peso de 92 libras) en vagones de ferrocarril. Su producción promedio era de 12.5 toneladas diarias. Sin embargo, Taylor creía que si analizaba científicamente el trabajo para determinar "la mejor forma" de cargar los lingotes de hierro, la producción podría aumentar a 47 o 48 toneladas diarias. Después de aplicar de manera científica distintas combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor logró obtener ese nivel de productividad. ¿Cómo? Asignó a la persona correcta el trabajo, le proporcionó las herramientas y el equipo adecuados, hizo que el trabajador siguiera exactamente sus instrucciones y lo motivó con un incentivo económico que representaba un aumento importante en su paga diaria. Con métodos parecidos en los otros trabajos, Taylor pudo definir "la mejor forma" de realizar cada trabajo. En general, Taylor logró mejoras constantes en la productividad del orden de 200 por ciento o más. Basándose en sus estudios vanguardistas sobre el trabajo manual, en los que aplicaba principios científicos, Taylor se ganó el título de "padre" de la administración científica. Sus ideas se difundieron por Estados Unidos y otros países y motivó a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Sus seguidores más prominentes fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Frank y Lillian Gilbreth. Frank Gilbreth, contratista experto en materia de construcción, abandonó dicha carrera para estudiar administración científica cuando escuchó a Taylor hablar en una reunión profesional. Frank y su esposa, Lillian, psicóloga de profesión, estudiaron el trabajo para eliminar movimientos manuales y corporales ineficientes. Los Gilbreth también experimentaron con el diseño y uso de herramientas y equipo adecuados para optimizar el rendimiento laboral.⁵

Frank es quizá más conocido por sus experimentos en albañilería. Al analizar cuidadosamente el trabajo de los albañiles, redujo el número de movimientos para colocar ladrillos en muros exteriores de 18 a alrededor de 5, y para colocarlos en muros interiores de 18 a 2. Con las técnicas de Gilbreth, un albañil producía más y terminaba menos cansado al final del día. Los Gilbreth fueron de los primeros investigadores en utilizar películas para estudiar movimientos manuales y corporales. Inventaron un dispositivo llamado microcronómetro

Figura 2-2

Principios de la administración científica de Taylor

1. Desarrolle una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para reemplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
2. Seleccione científicamente y luego capacite, enseñe y perfeccione al trabajador.
3. Coopere efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
4. Divida el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitada que los trabajadores.

enfoque clásico

Primeros estudios de la administración, los cuales enfatizaron la racionalidad y el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible.

administración científica

Método que involucra el uso del método científico para determinar la "mejor forma" de realizar un trabajo.

Frank y Lillian Gilbreth, padres de 12 niños, hacían funcionar su casa utilizando los principios y técnicas de la administración científica. Dos de sus hijos escribieron un libro, *Cheaper by the Dozen* (más barato por docena), el cual describe la vida con los dos maestros de la eficiencia.



que grababa los movimientos de un trabajador y la cantidad de tiempo invertido en cada movimiento. De esta manera se podían identificar los movimientos inútiles que el ojo no percibía, y eliminarlos. También idearon un esquema de clasificación que catalogaba 17 movimientos manuales básicos (como revisar, agarrar, sostener), a los cuales llamaron **therbligs** (Gilbreth escrito al revés). Este esquema dio a los Gilbreth una forma más precisa de analizar los movimientos manuales exactos de un trabajador.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

AYUDO A MIS EMPLEADOS A TRABAJAR MÁS EFICIENTEMENTE POR MEDIO DE:

- La comunicación
- El liderazgo
- Un enfoque en el desempeño y no en la personalidad

REGLAS PARA LOS GERENTES:

- Ser íntegros
- Ser líderes
- Presionar cuando las cosas se estanquen
- **Levantarse** cuando haya tropiezos
- Dejar pasar las cosas cuando sea necesario



¿Cómo utilizan los gerentes actuales la administración científica? Muchos de los parámetros y técnicas que idearon Taylor y los Gilbreth para mejorar la eficiencia en la producción aún se utilizan en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas básicas que deben realizarse, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los empleados más calificados para un trabajo, o diseñan sistemas de incentivos basados en resultados, están empleando los principios de la administración científica.

TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Un grupo de escritores analizaron el tema de la administración desde la perspectiva de la organización como un todo. Este enfoque, conocido como **teoría general de la administración**, se centra más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración. Los dos individuos más prominentes detrás de la teoría general de la administración fueron Henri Fayol y Max Weber.

Henri Fayol. En el capítulo 1 hablamos de Fayol debido a que fue el primero en identificar cinco funciones que desempeñan los gerentes: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan. Debido a que sus ideas fueron importantes, analicemos más detalladamente lo que expresó.⁶

Fayol escribió en la misma época que Taylor. Mientras Taylor se centraba en los gerentes de primera línea y el método científico, la atención de Fayol se dirigía hacia las actividades de *todos* los gerentes. Escribía partiendo de su experiencia personal como director general de una gran empresa francesa de minas de carbón.

Fayol describió la práctica de la administración como algo diferente a la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras funciones típicas de un negocio. Su creencia de que la administración es una actividad común para todos los negocios, gobiernos e incluso hogares, lo llevaron a desarrollar 14 **principios de la administración**; reglas fundamentales de administración que podían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse en las escuelas. Estos principios aparecen en la figura 2-3.

Max Weber. El sociólogo alemán Max Weber se dedicó al estudio de las organizaciones.⁷ En sus artículos de principios del siglo XX desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual llamó burocracia; una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales (vea la figura 2-4).

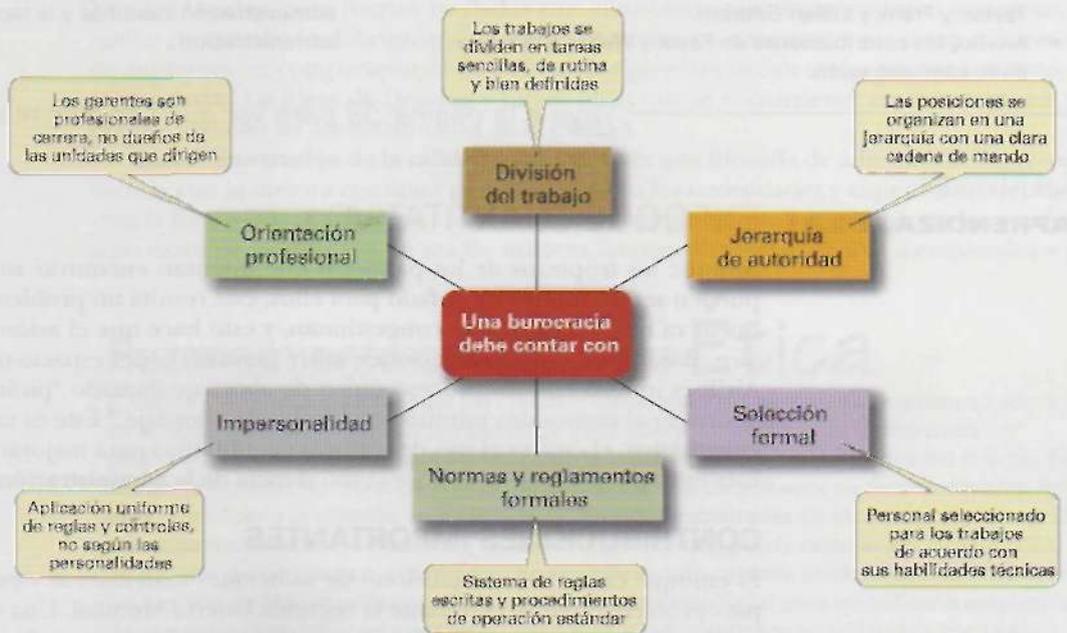
Figura 2-3

Los 14 principios de Fayol de la administración

1. *División del trabajo.* La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. *Autoridad.* Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. *Disciplina.* Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. *Unidad de mando.* Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de dirección.* La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. *Subordinación de los intereses individuales al interés general.* Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración.* Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. *Centralización.* Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. *Escalafón.* Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. *Orden.* Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. *Equidad.* Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad en los puestos del personal.* La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. *Iniciativa.* Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. *Espíritu de grupo.* Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

Figura 2-4

Burocracia de Weber



therbligs

Esquema de clasificación que cataloga 17 movimientos manuales básicos.

teoría general de la administración

Enfoque de administración que se centra en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración.

principios de administración

Reglas fundamentales de administración que podrían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse en las escuelas.

burocracia

Forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.

Weber reconoció que esta "burocracia ideal" en realidad no existía, sino que pretendía que fuera la base para teorizar sobre cómo se podría realizar un trabajo en grupos grandes. Su teoría se volvió el diseño estructural de muchas organizaciones grandes actuales.

La burocracia, como la describió Weber, es muy parecida a la administración científica en cuanto a su ideología. Ambas enfatizan la racionalidad, previsibilidad, impersonalidad, competencia técnica y autoritarismo. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su "tipo jileal" aún describe a muchas empresas contemporáneas, avala la importancia de las ideas de Weber.

Cómo utilizan los gerentes actuales la teoría general de la administración. Muchas de nuestras ideas y prácticas actuales sobre administración pueden atribuirse directamente a las contribuciones de la teoría general de la administración. Por ejemplo, el punto de vista funcional del trabajo de un gerente puede atribuirse a Fayol. Además, sus 14 principios sirven como marco de referencia a partir del cual muchos conceptos de administración de hoy en día, como autoridad gerencial, toma de decisiones centralizada, reportar a un solo jefe, etcétera, han evolucionado.

La burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal para las organizaciones. Aunque muchas de las características de la burocracia de Weber aún son evidentes en organizaciones grandes, actualmente su modelo no es tan popular como lo fue en el siglo XX. Muchos gerentes creen que una estructura burocrática dificulta la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de una organización para responder rápidamente a un entorno cada vez más dinámico. Sin embargo, incluso en organizaciones flexibles de profesionales creativos, como Microsoft, Samsung, General Electric y Cisco Systems, se necesitan mecanismos burocráticos para garantizar que los recursos se utilicen eficiente y eficazmente.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.2

- Describa las importantes contribuciones de Frederick W. Taylor, y Frank y Lillian Gilbreth.
- Analice las contribuciones de Fayol y Weber a la teoría de la administración.
- Explique cómo utilizan los gerentes actuales la administración científica y la teoría general de la administración.

Vaya a la página 39 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.3 > ENFOQUE CUANTITATIVO

Aunque los tropiezos de los pasajeros que intentan encontrar sus asientos en un avión pueden ser un motivo de enfado para ellos, éste resulta un problema mayor para las aerolíneas ya que los pasillos se congestionan, y esto hace que el avión tarde más en volver al aire. Basándose en investigaciones sobre geometría del espacio-tiempo, American West Airlines innovó con un proceso único de abordaje llamado "pirámide invertida" que ha ahorrado al menos dos minutos en tiempo de abordaje.⁸ Éste es un ejemplo del **enfoque cuantitativo**, el cual es el uso de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones. Este enfoque también se conoce como **ciencia de la administración**.

CONTRIBUCIONES IMPORTANTES

El enfoque cuantitativo evolucionó de soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez concluida la guerra, muchas de las técnicas utilizadas para problemas militares se aplicaron a los negocios. Por ejemplo, un grupo de oficiales, apodados los "Whiz Kids" (Chicos computarizados) se unieron a Ford Motor Company a mediados de la década de 1940 e inmediatamente comenzaron a utilizar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar la toma de decisiones.

¿Qué es exactamente el enfoque cuantitativo? Éste consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de administración. Por ejemplo, la programación lineal es una técnica que utilizan los gerentes para mejorar las decisiones de asignación de recursos. La planeación del trabajo puede ser más eficiente si resulta del análisis de la programación de la ruta crítica. El análisis de la programación de la ruta crítica ayuda a los

Después de que María (derecha) y Bonnie Schaefer, directoras ejecutivas asociadas y miembros del consejo, heredaron de su padre la cadena de tiendas de joyería y accesorios para jovencitas, Claires's Stores, Inc., rápidamente cambiaron las estrategias de compra de la empresa. Las utilidades casi se duplicaron gracias a que confiaron en los métodos cuantitativos, como investigación de mercado para saber las tendencias de las jóvenes, para guiar a sus compradores en lugar de confiar en sus gustos personales, como hiciera su padre. Las hermanas, quienes luego vendieron la empresa, también estudiaron los márgenes de utilidad de muchas líneas de productos de Claire y cambiaron los métodos para vender más joyería, lo cual tiene márgenes más elevados.



gerentes a determinar los niveles óptimos de inventario. Cada uno de éstos es un ejemplo de técnicas cuantitativas que se aplican para mejorar la toma de decisiones gerenciales. Otra área en la que se utilizan técnicas cuantitativas se conoce como administración de la calidad total.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En las décadas de 1980 y 1990 la revolución en la calidad se extendió por los sectores privado y público.¹⁰ Ésta fue impulsada por un pequeño grupo de expertos en calidad, cuyos miembros más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que defendieron durante la década de 1950 tuvieron algunos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes japoneses comenzaron a superar a sus competidores estadounidenses en comparaciones de calidad, los gerentes occidentales pronto tomaron con más seriedad las ideas de Deming y Juran; ideas que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La administración de la calidad total (ACT) es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente (vea la figura 2-5). El término *cliente* incluye a cualquiera que interactúe con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa; abarca a empleados y pro-

Razonamiento crítico sobre Ética

¿Cuándo sobrepasa la tecnología los límites?⁹ Un escáner de aeropuerto que hizo su aparición en el aeropuerto de Phoenix a principios de 2007 utiliza "tecnología de retrodispersión" para producir una imagen que ve a través de la ropa y muestra los contornos del cuerpo. En Japón, la Agencia Nacional de Policía utiliza una especie de software de reconocimiento facial para identificar a criminales cuyas imágenes han sido capturadas en videos de vigilancia. Un investigador canadiense desarrolló un sistema portátil que puede rastrear los movimientos de los ojos de personas que consultan una cartelera, una pantalla electrónica o un televisor; y los casinos de Macao utilizan software de reconocimiento facial para identificar a estafadores de casinos. ¿Qué opina sobre estas situaciones? ¿Qué problemas relacionados con la ética podrían surgir? ¿Algunos están bien y otros no? ¿Existe alguna circunstancia en la que dichas tecnologías podrían ser apropiadas (y éticas) para que las organizaciones las utilicen con sus empleados? Explique.

enfoque cuantitativo (o ciencia de la administración)

de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.

administración de la calidad total (ACT)

Filosofía de administración encaminada hacia la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

Figura 2-5

¿Qué es la administración de la calidad?

1. Intensificar la atención al *cliente*. El cliente incluye a las personas externas que compran los productos o servicios de la organización, así como clientes internos que interactúan y sirven a otros en la empresa.
2. Ocuparse de la *mejora continua*. La administración de la calidad es un compromiso a nunca estar satisfecho. "Muy bien" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. *Enfocarse en los procesos*. La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo mientras la calidad de los bienes y servicios mejora continuamente.
4. Mejorar *la calidad de todo* lo que hace la organización. Esto se relaciona con el producto final, con cómo maneja la organización sus entregas, qué tan rápido responde a las quejas, qué tan amablemente se responde a los telefonemas, etcétera.
5. *Mediciones precisas*. La administración de la calidad utiliza técnicas estadísticas para medir cada variable crítica de las operaciones de la empresa. Éstas se comparan con los estándares para identificar problemas, ubicar sus raíces y eliminar lo que los ocasiona.
6. *Fortalecimiento de los empleados*. La administración de la calidad involucra a la gente de la línea del proceso de mejoramiento. Los equipos se utilizan ampliamente en programas de administración de la calidad como medio para fortalecer la búsqueda y resolución de problemas.

veedores, así como a la gente que compra bienes o servicios de la organización. La *mejora continua* no es posible sin mediciones precisas, lo que requiere de técnicas estadísticas que miden cada variable crítica de los procesos de trabajo de la empresa. Estas mediciones se comparan con los estándares para identificar y corregir problemas.

La ACT fue una variante de los primeros enfoques de la administración que se basaban en la creencia de que mantener costos bajos era la única forma de aumentar la productividad. La industria automotriz de Estados Unidos se utiliza frecuentemente como un ejemplo de lo que puede salir mal cuando los gerentes se centran sólo en tratar de bajar los costos. A finales de la década de 1970, General Motors, Ford y Chrysler fabricaron automóviles que muchos consumidores rechazaron. El segundo autor recuerda haber comprado un Pontiac Grand Prix de General Motors a finales de dicha década, haberlo sacado del lote, llevado hasta una gasolinera y haber visto cómo se derramaba la gasolina en el suelo ¡debido a un agujero en el tanque del automóvil! Si consideramos los costos por defectos, las reparaciones de trabajos de muy mala calidad, los retiros de productos y los costosos controles para identificar problemas de calidad, en realidad los fabricantes estadounidenses fueron *menos* productivos que muchos competidores extranjeros. Los japoneses demostraron que *era* posible que los fabricantes de más alta calidad estuvieran entre los productores con más bajos costos. Los fabricantes de muchas industrias ahora reconocen la importancia de la administración de la calidad e implementan muchos de sus componentes básicos.

¿CÓMO UTILIZAN LOS GERENTES ACTUALES EL ENFOQUE CUANTITATIVO?

A ninguna persona le agradan las filas largas, en especial a los residentes de la ciudad de Nueva York. Si ven una larga fila para pagar, con frecuencia se van a otro lado. Sin embargo, en los primeros supermercados gourmet. Whole Foods en Manhattan, los clientes han descubierto algo diferente; esto es, cuanto más larga es la fila, más corta resulta la espera. Cuando están listos para pagar, los clientes se dirigen hacia una sola fila en zigzag que alimenta a varias cajas de pago. Whole Foods, muy conocida por su surtido en alimentos orgánicos, puede cobrar cargos adicionales, lo que les permite darse el lujo de tener personal en todas las cajas de pago, y los clientes descubren que sus tiempos de espera son menores.¹¹ La ciencia de mantener las filas en movimiento se conoce como *teoría de colas*. Para Whole Foods, esta técnica cuantitativa se ha traducido en mayores ventas en sus tiendas de Manhattan.

El enfoque cuantitativo contribuye directamente al manejo de la toma de decisiones en las áreas de planeación y control. Por ejemplo, cuando los gerentes toman decisiones con respecto al presupuesto, prioridades, planeación, control de calidad y otras similares, generalmente se basan en técnicas cuantitativas. El software especializado ha hecho que el uso de estas técnicas sea menos intimidante para los gerentes, aunque muchos aún se muestran cautelosos con respecto a su uso.

REPASO RAPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.3

Explique cuál ha sido la contribución del enfoque cuantitativo al campo de la administración.
 Describa la administración de la calidad total.

Analice cómo utilizan los gerentes actuales el enfoque cuantitativo.

Vaya a la página 39 *para ver qué tan bien maneja este material.*

DE APRENDIZAJE 2.4 > ENFOQUE CONDUCTUAL

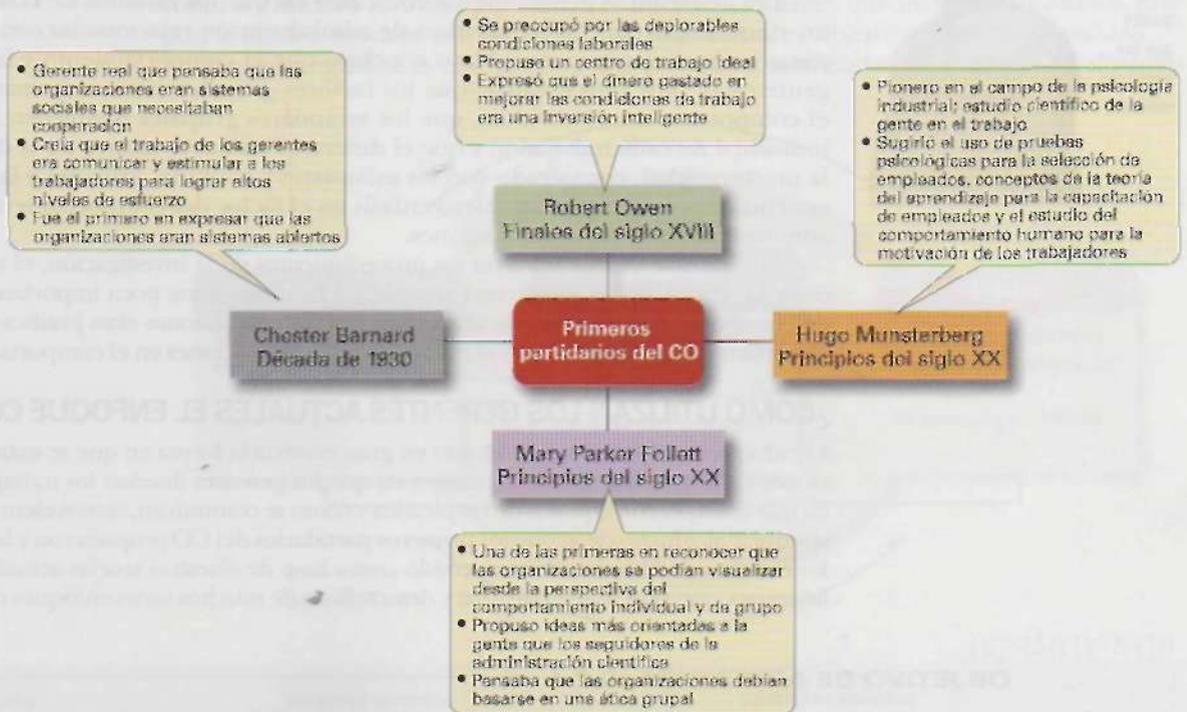
Como sabemos, los gerentes logran que las cosas se hagan, trabajando con personas. Esto explica por qué algunos autores han elegido analizar la administración enfocándose en la gente de una organización. Al campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de la gente en el trabajo se le conoce como **comportamiento organizacional (CO)**. Mucho de lo que hacen los gerentes hoy en día cuando manejan personas (motivar, ordenar, dar confianza, trabajar con un equipo, manejo de conflictos, etcétera), ha surgido de la investigación del CO.

PRIMEROS PARTIDARIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Aunque algunos individuos de principios del siglo XX reconocieron la importancia de la gente para el éxito de una organización, cuatro sobresalieron como los primeros partidarios del enfoque del CO: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, y Chester Barnard. Sus contribuciones fueron diversas y distintas, aun cuando todos creían que la gente era el activo más importante de la organización y debía manejarse como tal. Sus ideas fueron la base para prácticas de administración tales como procedimientos de selección de empleados, programas de motivación y equipos de trabajo. La figura 2-6 resume sus ideas más importantes.

Figura 2-6

Primeros partidarios del CO



comportamiento organizacional
 Campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de la gente en el trabajo.

LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Sin duda alguna, la contribución más importante al campo del CO provino de los **estudios de Hawthorne**, una serie de estudios llevados a cabo en Western Electric Company Works, en Cicero, Illinois. Estos estudios, los cuales iniciaron en 1924, fueron diseñados en un principio por ingenieros de la industria Western Electric como un experimento de la administración científica. Querían analizar el efecto de varios niveles de iluminación sobre la productividad de los trabajadores. Comió en cualquier buen experimento científico, se establecieron grupos de control y de experimentación. Se expuso al grupo de experimentación a distintas intensidades de iluminación y el grupo de control trabajó bajo una intensidad constante. Si fuera uno de los ingenieros industriales a cargo de este experimento, ¿que hubiera esperado que ocurriera? Es lógico pensar que la producción individual del grupo de experimentación estaría directamente relacionada con la intensidad de la luz. Sin embargo, encontraron que cuando la intensidad de la luz aumentaba en el grupo de experimentación, la producción de ambos grupos aumentaba. Luego, para sorpresa de los ingenieros, cuando la intensidad de la luz bajaba en el grupo de experimentación, la productividad seguía en aumento en ambos grupos. De hecho, *únicamente se* observó una disminución en la productividad del grupo de experimentación cuando la intensidad de la luz se redujo al nivel de luz de luna. ¿Qué explicaría estos resultados inesperados? Los ingenieros no estaban seguros, pero concluyeron que la intensidad de la iluminación no estaba directamente relacionada con la productividad del grupo y que algo más había contribuido a los resultados. Sin embargo, no pudieron precisar que era ese "algo más".

En 1927 los ingenieros de Western Electric invitaron al profesor de Harvard, Elton Mayo, y sus colaboradores, a que se unieran al estudio como consultores. Así comenzó una relación que duraría hasta 1932 y que abarcó muchos experimentos sobre el rediseño de trabajos, cambios en la duración de la jornada diaria y semanal, la introducción de periodos de descanso y planes de pago individuales y grupales.¹² Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar el efecto de un sistema de pago de incentivos por el trabajo a destajo de un grupo según su productividad. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tuvo menos efecto sobre la productividad de los trabajadores que la presión, aceptación y seguridad del grupo. Los investigadores concluyeron que las normas sociales o estándares grupales eran los factores clave del comportamiento laboral individual.

Los académicos generalmente coinciden en que los estudios de Hawthorne tuvieron un efecto importante sobre las ideas de administración relacionadas con el rol de las personas en las organizaciones. Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados, que los factores grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador, y que el dinero es un factor menor en la determinación de la productividad, comparado con los estándares y actitudes grupales y la seguridad. Estas conclusiones originaron un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano en la administración de las organizaciones.

Aunque los críticos atacaron los procedimientos de la investigación, el análisis de resultados y las conclusiones, desde una perspectiva histórica tiene poca importancia si los estudios de Hawthorne tuvieron sentido académico o si sus conclusiones eran justificadas.¹³ Lo que si es importante es que estimularon el interés de las organizaciones en el comportamiento humano.

¿CÓMO UTILIZAN LOS GERENTES ACTUALES EL ENFOQUE CONDUCTUAL?

El enfoque conductual ha moldeado en gran medida la forma en que se manejan las organizaciones de hoy en día. Desde la manera en que los gerentes diseñan los trabajos, hasta la forma en que trabajan con equipos de empleados y cómo se comunican, vemos elementos del enfoque conductual. Mucho de lo que los primeros partidarios del CO propusieron y las conclusiones de los estudios de Hawthorne han servido como base de nuestras teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, y de muchos otros enfoques conductuales.

¿Quiénes eon?

CARA A CARA

¿LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS PUEDEN AYUDAR A RESOLVER UN PROBLEMA DE "PERSONAS"?
Sí, al cuantificar las tareas que las personas realizan.



REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.4

Describe las contribuciones de los primeros partidarios del CO.

Explique las contribuciones de los estudios de Hawthorne al campo de la administración.

Analice cómo utilizan los gerentes actuales el enfoque conductual.

Vaya a la página 39 *para ver qué tan bien maneja este material.*

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.5 > ENFOQUE CONTEMPORÁNEO

Como hemos visto, muchos elementos de los primeros enfoques de la teoría de la administración aún influyen en la forma de dirigir de los gerentes. En su mayoría, los primeros enfoques se centraban en las preocupaciones de los gerentes *al interior de* la organización. A principios de la década de 1960, los investigadores en administración comenzaron a analizar lo que ocurría en el entorno que estaba *fuera* de los límites de la organización. Dos perspectivas contemporáneas de administración forman parte de este enfoque: la de sistemas y la de contingencias. Analicemos cada una.

TEORÍA DE SISTEMAS

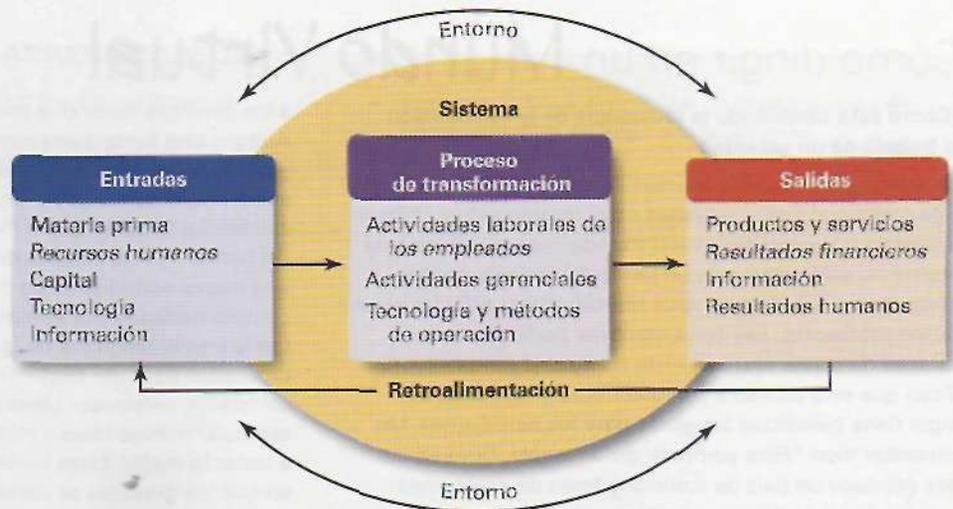
La teoría de sistemas es una teoría básica en las ciencias físicas, pero nunca se había aplicado a los esfuerzos humanos organizados. En 1938, Chester Barnard, un ejecutivo de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro, *Las Junciones del ejecutivo (The Functions of an Executive)*, que una organización funcionaba como un sistema cooperativo. Sin embargo, fue en la década de 1960 cuando los investigadores en administración comenzaron a analizar más cuidadosamente la teoría de sistemas y cómo se relacionaba con las organizaciones.

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los **sistemas cerrados** no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los **sistemas abiertos** se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. La figura 2-7 muestra el diagrama de una organización desde la perspectiva de sistemas abiertos. Como puede ver, una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. La organización está "abierta" al entorno e interactúa con él.

El enfoque sistémico y los gerentes. ¿De qué manera el enfoque sistémico contribuye a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores visualizan una organización como si estuviera formada por "factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad". Lo que esto significa es que los gerentes coordinan actividades laborales en las distintas

Figura 2-7

La organización como un sistema abierto



estudios de Hawthorne

Serie de estudios realizados durante las décadas de 1920 y 1930, que proporcionaron nuevas ideas sobre el comportamiento individual y grupal.

sistemas cerrados

Sistemas que no reciben influencia del entorno y no interactúan con él.

sistemas abiertos

Sistemas que interactúan con su entorno.

sistema

Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.

partes de la organización y se aseguran de que todas estas partes funcionen juntas para que los objetivos de la empresa puedan lograrse. Por ejemplo, el enfoque sistémico reconoce que, no importa qué tan eficiente pueda ser el departamento de producción, si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios en los gustos del cliente y trabaja con el departamento de desarrollo de productos para producir lo que los clientes desean, el desempeño global de la organización sentirá las consecuencias.

Además, el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere la cantidad correcta de insumos de calidad, el departamento de producción no podrá hacer su trabajo.

Por último, el enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas. Dependen del entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos. Ninguna organización puede sobrevivir durante mucho tiempo si ignora los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o de las diversas entidades de las que depende. (En el capítulo 3 estudiaremos estas fuerzas ambientales externas.).

¿Qué tan importante es el enfoque sistémico para la administración? Lo es, y en gran manera. Por ejemplo, considere a un gerente de turno de uno de los restaurantes Wendy, el cual debe coordinar el trabajo de los empleados que toman las órdenes de los clientes en el mostrador y de las que son para llevar, dirigir la entrega y descarga de provisiones, así como resolver cualquier problema que surja con los clientes. Este gerente "maneja" todas las partes del "sistema" para que el restaurante logre sus metas diarias de ventas.

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Los primeros teóricos de la administración nos presentaron principios de administración que, en general, asumieron que eran aplicables de manera universal. Investigaciones posteriores encontraron excepciones a muchos de estos principios. Por ejemplo, la división del trabajo es valiosa y se utiliza mucho, pero las tareas pueden volverse *demasiado* especializadas. La burocracia es deseable en muchas situaciones, pero en otras circunstancias, otros diseños estructurales son más efectivos. La administración no se basa (y no puede hacerlo) en principios simplistas que puedan aplicarse en todas las situaciones. Situaciones cambiantes y diferentes requieren que los gerentes utilicen enfoques y técnicas distintas. El **enfoque** de contingencias (algunas veces llamado **enfoque de situaciones** o **situacional**) plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren diferentes formas de dirección.

Cómo dirigir en un

¿Cómo está cambiando la tecnología de la información el trabajo de un gerente?

La tecnología de la información (IT, por sus siglas en inglés) está cambiando muchas cosas en el mundo actual.¹⁵ En los campus universitarios (el "mundo" con el que en este momento está usted más en contacto) los estudiantes descargan a sus iPods y otros reproductores MP3 las clases de los profesores. Las computadoras portátiles en los salones de clases son una vista común. Algunos expertos dicen que este acceso a cualquier hora y en cualquier lugar tiene beneficios tangibles para los estudiantes. Un consultor dice: "Para competir globalmente, tendremos que producir un país de solucionadores de problemas y pensadores analíticos, y tendremos que hacerlo con herramientas del siglo XXI." Pero la IT no sólo está cambiando de manera drástica el mundo educativo, sino que tiene un efecto importante sobre los negocios y en cómo hacen su trabajo los gerentes. Por ejemplo, en la sucursal de Springfield, Missouri, del UMB Bank cuya casa matriz está en la ciudad de Kansas, los empleados se reúnen diariamente en una junta de ventas y escuchan

a los gerentes hacer una mezcla de elogios y exhortos. Aunque una junta diaria como ésta puede no parecer gran cosa, es un indicador de los cambios masivos que están ocurriendo en esta organización de casi un siglo de existencia. El desempeño mediocre de las sucursales del banco en siete estados del centro provocó la llegada de una nueva administración para "replantear las cosas" Un cambio realizado por el nuevo equipo de administración fue la implementación de tarjetas de puntos electrónicos diseñadas para dar seguimiento al rendimiento de la compañía, establecer objetivos por unidad de negocio, estimular nuevas ideas y motivar a los gerentes y empleados a hacer lo mejor. Estas juntas de ventas son una forma en que los gerentes se conectan personalmente con los empleados y los mantienen enfocados en el cumplimiento de las referencias cuantitativas de las tarjetas de puntos.

Las tarjetas electrónicas de puntos son tan sólo un ejemplo de la forma en que los gerentes están utilizando la IT para manejar sus organizaciones con más eficiencia y eficacia. Debido a que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, pueden considerar a la IT como una herramienta que les ayuda a recabar y utilizar información.

Figura 2-8

Variables generales de contingencia

- Tamaño de la organización.** Cuando el tamaño aumenta también lo hacen los problemas de coordinación. Por ejemplo, es probable que el tipo de estructura organizacional adecuada para una empresa de 50,000 empleados sea ineficiente para una de 50.
- Tecnología para tareas rutinarias.** Para lograr sus metas, una organización utiliza tecnología. Las tecnologías de rutina requieren estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de lo que necesitan las tecnologías personalizadas o que no son de rutina.
- Incertidumbre ambiental.** El grado de incertidumbre ocasionado por cambios ambientales influye en el proceso de administración. Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible puede ser totalmente inapropiado en un ambiente muy cambiante e impredecible.
- Diferencias individuales.** Los individuos difieren en términos de sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Éstas y otras diferencias individuales son particularmente importantes cuando los gerentes seleccionan técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de labores.

El enfoque de contingencias y los gerentes. Una buena manera de describir contingencia es "si, entonces": *Síes* la forma en que se encuentra mi situación, *entonces es* la mejor forma que tengo para manejar esta situación. Este enfoque es intuitivamente lógico debido a que las organizaciones, e incluso las unidades de la misma organización, son diferentes en términos de tamaño, objetivos, actividades laborales, etcétera. Sería sorprendente encontrar reglas de administración que fueran aplicables de manera universal y que funcionaran en *todas* las situaciones. Pero, por supuesto, una cosa es decir que la forma de dirigir "depende de la situación" y otra es decir que la situación depende de la forma de dirigir. Los investigadores en administración siguen trabajando para identificar estas variables situacionales. La figura 2-8 describe cuatro variables generales de contingencia. Aunque la lista no es exhaustiva en modo alguno (se han identificado más de 100 variables diferentes), ésta presenta a aquellas que se utilizan más comúnmente y le da una idea de lo que queremos decir con el término *variable de contingencia*. El valor principal del enfoque de contingencias es que enfatiza que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes deban seguir.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 2.5

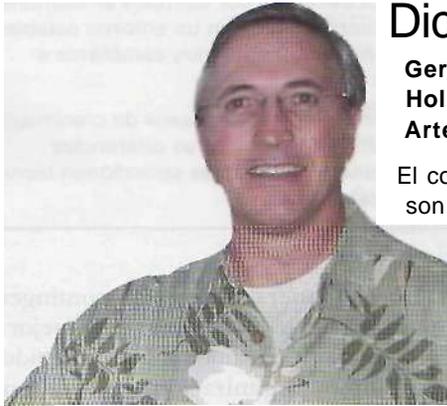
- Describa una organización por medio del enfoque sistémico.
- Analice cómo nos ayuda el enfoque sistémico a comprender la administración.
- Explique por qué el enfoque de contingencias es apropiado para estudiar administración.

Vaya a la página 39 para ver qué tan bien maneja este material.

enfoque de contingencias (o enfoque de situaciones o situacional)

Enfoque gerencial que plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) ! requieren diferentes formas de dirección.

¿Quiénes son? Mi turno



Dickie Townley

**Gerente de salud ambiental y seguridad
Holly Energy Partners, LP
Artesia, New Mexico**

El compromiso de los empleados es una necesidad. Los empleados son los que tienen el *poder de* hacer las cosas en la compañía. Para lograr que un empleado se comprometa, los gerentes deben creer en el mensaje. Aquí hay algunas cosas que yo haría para asegurarme de que los empleados comprenden por qué estas mejoras son importantes:

- No utilice un memorándum que diga que "hay nuevos procedimientos para que sea más eficiente y eficaz..."
- Organice una reunión a la que asistan todos los miembros de la empresa para analizar las iniciativas.
- Cuando se presente el mensaje a los empleados sobre los nuevos métodos, recuerde captar la atención de los trabajadores comenzando fuerte: apegúese al mensaje por medio de un solo tema; utilice buenos ejemplos y conozca los hechos; utilice lenguaje convencional, de tal manera que los empleados sientan que se dirige a ellos de forma personal, y termine con fuerza llevando el mensaje a casa.
- Además, sea breve (utilice menos de 18 minutos), o se arriesga a perder la atención de los empleados.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE RESUMEN

2.1 > ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

- Explique por qué es importante estudiar la historia de la administración.
- Describa algunas de las primeras evidencias sobre la práctica de la administración.
- Describa dos hechos históricos importantes que son significativos para el estudio de la administración.

Estudiar historia resulta importante ya que nos ayuda a ver los orígenes de las prácticas actuales de la administración y nos ayuda a apreciar lo que ha funcionado y lo que no. Podemos observar los primeros ejemplos de la práctica de la administración en la construcción de las pirámides de Egipto y en el arsenal de Venecia. Un hecho histórico importante fue la publicación de *La riqueza de las naciones* (*The Wealth of Nations*) de Adam Smith, en el que expresó los beneficios de la división del trabajo (especialización laboral). El segundo fue la revolución industrial, cuando fue más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Los gerentes necesitaban dirigir estas fábricas, y estos gerentes necesitaban teorías formales de administración que los guiaran.

2.2 > ENFOQUE CLÁSICO

- Describa las importantes contribuciones que hicieron Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth.
- Analice las contribuciones de Fayol y Weber a la teoría de la administración.
- Explique cómo utilizan los gerentes actuales la administración científica y la teoría general de la administración.

Taylor, conocido como el "padre" de la administración científica, estudió el trabajo manual utilizando principios científicos; es decir, parámetros para mejorar la eficiencia en la producción, para descubrir "la mejor forma" de realizar esos trabajos. La contribución principal de los Gilbreth fue encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas y equipo adecuados para optimizar el desempeño laboral. Fayol creía que las funciones de la administración eran comunes en todos los negocios, pero también eran distintas de otras funciones del negocio. Desarrolló 14 principios de administración, a partir de los cuales muchos conceptos gerenciales de hoy en día han evolucionado. Weber describió un tipo ideal de organización al que llamó burocracia, el cual aún utilizan muchas organizaciones actuales importantes. Los gerentes de hoy aplican los conceptos de la administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas por realizar, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en resultados. Utilizan la teoría general de la administración cuando desempeñan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de tal forma que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia.

2.3 > ENFOQUE CUANTITATIVO

- Explique cuál ha sido la contribución del enfoque cuantitativo al campo de la administración.
- Describa la administración de la calidad total.
- Analice cómo utilizan los gerentes actuales el enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo involucra la aplicación de la estadística, modelos de optimización e información y simulaciones por computadora a actividades gerenciales. La administración de la calidad total es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. Los gerentes actuales utilizan el enfoque cuantitativo en especial cuando toman decisiones relacionadas con la planeación y el control de actividades de trabajo tales como asignación de recursos, mejoramiento de la calidad, programación del trabajo o la determinación de los niveles óptimos de inventario.

2.4 > ENFOQUE CONDUCTUAL

- Describa las contribuciones de los primeros partidarios del CO.
- Explique las contribuciones de los estudios de Hawthorne al campo de la administración.
- Analice cómo utilizan los gerentes actuales el enfoque conductual.

Los primeros partidarios del comportamiento organizacional (Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard) contribuyeron con diversas ideas, pero todos creían que las personas eran el activo más importante de una organización y debían ser tratadas como tal. Los estudios de Hawthorne afectaron de forma importante las ideas sobre administración con respecto al rol de la gente en las organizaciones, lo cual derivó en un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano sobre la administración. El enfoque conductual ha moldeado notoriamente cómo se manejan las organizaciones actuales. Muchas de las teorías de hoy en día de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, así como otras cuestiones conductuales, tienen sus orígenes en las propuestas de los primeros partidarios del CO y en las conclusiones de los estudios de Hawthorne.

2.5 > ENFOQUE CONTEMPORÁNEO

- Describa una organización por medio del enfoque sistémico.
- Analice cómo el enfoque sistémico nos ayuda a comprender la administración.
- Explique por qué el enfoque de contingencias es apropiado para estudiar administración.

El enfoque sistémico plantea que una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. Este nos ayuda a comprender la administración debido a que los gerentes deben garantizar que todas las unidades interdependientes funcionen juntas para lograr los objetivos de la empresa, ayuda a los gerentes a darse cuenta de que las decisiones y acciones realizadas en un área de la organización afectará a otras y los ayuda a reconocer que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen del entorno para obtener sus recursos esenciales y para que absorba sus productos. El enfoque de contingencias dice que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de administración. Éste nos ayuda a comprender la administración debido a que resalta que no existen reglas simplistas o universales a seguir por los gerentes. En cambio, los gerentes deben analizar sus situaciones y determinar si es la forma en que se encuentra mi situación, *entonces* es la mejor forma que tengo para manejarla.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Qué tipo de centro de trabajo crearía Henry Fayol? ¿Y Mary Parker Folien? ¿Y Frederick W. Taylor?
2. ¿Una técnica matemática (cuantitativa) puede ayudar a un gerente a resolver un problema de "personas", por ejemplo cómo motivar a los empleados o cómo distribuir equitativamente el trabajo? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo influyen las tendencias sociales a la práctica de la administración? ¿Cuáles son las implicaciones para alguien que estudia administración?
4. La mejora continua es una piedra angular de la ATC. ¿La mejora continua es posible? ¿Qué retos enfrentan las organizaciones al buscar vías para mejorar continuamente? ¿Cómo pueden lidiar los gerentes con estos retos?
5. ¿Cómo puede ser útil para los gerentes un enfoque en el que decimos "depende de la situación"? Analice.

SU TURNO *de* ser gerente

- Elija dos cursos en los que esté inscrito actualmente, diferentes al de administración, o que haya tomado con anterioridad. Describa tres ideas y conceptos de esas áreas que podrían ayudarle a ser un mejor gerente.
- Lea al menos un artículo reciente sobre negocios de cualquiera de los periódicos más reconocidos cada semana, durante cuatro semanas. Tome uno de esos artículos y describa de lo que trata y cómo se relaciona con cualquiera (o todos) de los cuatro enfoques de administración.
- Elija una empresa con la que esté familiarizado y describa la especialización de labores que se utiliza ahí. ¿Es eficiente y eficaz? ¿Por qué? ¿Cómo podría mejorarse?
- ¿Los principios de la administración científica le ayudan a ser más eficiente? Elija una tarea que hace regularmente (como lavar, preparar la cena, hacer compras, estudiar para exámenes, etcétera). Analícela y escriba los pasos involucrados para completar dicha tarea. Vea si hay actividades que podrían combinarse o ser eliminadas. Encuentre la "mejor forma" de realizarla. La próxima vez que tenga que realizar esa tarea, trate de manejarla científicamente y vea si se volvió más eficiente (recuerde que cambiar los hábitos no es algo fácil).
- ¿Cómo sobreviven las organizaciones de negocios con más de 100 años? ¡Obviamente, han visto ir y venir una gran cantidad de hechos históricos! Elija una de estas empresas (por ejemplo, Coca-Cola, Procter & Gamble, Avon, General Electric) e investigue su historia. ¿Cómo ha cambiado la compañía a través del tiempo? A partir de su investigación a esta empresa, ¿qué aprendió que podría ayudarle a ser un mejor gerente?
- Busque los cinco libros de administración más vendidos actualmente. Lea la reseña de cada libro, las portadas (o incluso lea los libros). Escriba un párrafo breve que describa de lo que trata cada libro. También escriba sobre los enfoques históricos de la administración que piense que se ajustan al libro y por qué cree que encajan con dicho enfoque.
- Elija un hecho histórico de este siglo e investigue sobre él. Escriba un artículo en el que describa el efecto que este hecho podría tener sobre cómo se están manejando los centros de trabajo.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007); Malcolm Gladwell, *Blink* (Little, Brown and Company, 2005); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Harper Business, 2001); Matthew J. Kiernan, *The Eleven Commandments of 21st Century Management* (Prentice Hall, 1996), y James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1994).
- Vamos, admítalo. Usted es multitareas, ¿o no? Si no lo es, probablemente conozca a personas que sí lo son. Realizar diversas tareas es algo común en los centros de trabajo. Pero, ¿esto hace que los empleados sean más eficientes y eficaces? Imagine que es el gerente a cargo del departamento de procesamiento de préstamos. Describa cómo investigaría este tema, utilizando cada uno de los siguientes enfoques o teorías de administración: administración científica, teoría general de la administración, enfoque cuantitativo, enfoque conductual, teoría de sistemas y enfoque de contingencias.

- Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.
- La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a [mymanagementlab](http://mymanagementlab.com) y complete cualquiera de estos ejercicios de autoevaluación: How Well Do I Respond to Turbulent Change? (¿Qué tan bien respondo ante un cambio turbulento?). How Well Do I Handle Ambiguity? (¿Qué tan bien manejo la ambigüedad?), y What Do I Value? (¿Qué valoro?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

CASO PRÁCTICO

Rápido cambio a Blockbuster

¿Qué nombres le vienen a la mente cuando piensa en rentar películas el fin de semana? Tal vez Blockbuster. Si es así, no es el único. Aunque Blockbuster todavía es la compañía de renta de videos más grande del mundo, con más de 5,000 tiendas en Estados Unidos, los últimos cinco años no han sido buenos para esta empresa. Blockbuster ha contabilizado pérdidas en 9 de los últimos 11 años, ha cerrado cientos de tiendas y ha perdido muchos clientes ante Netflix. Todo el negocio de renta de DVDs está cambiando, y Blockbuster está haciendo cambios para seguir siendo competitivo.

Uno de los cambios más importantes fue la contratación de un nuevo director ejecutivo, James W. Keyes. Como ex presidente de las tiendas 7-Eleven, Keyes enfrentó situaciones parecidas cuando la industria de las tiendas de conveniencia atravesó por una difícil transición en las décadas de 1980 y 1990. En 1990, 7-Eleven estaba en bancarrota. Sin embargo, para 2004, su compañía había logrado 36 trimestres consecutivos de ingresos crecientes y una utilidad de \$106 millones. ¿Cómo? Lo que Keyes hizo en 7-Eleven fue confiar en los números. Implementó un método en el que los datos cuantitativos recabados por cada tienda dictaban la mezcla de productos existentes en esa tienda. Por ejemplo, una tienda en un vecindario podría tener más Corona, en comparación con otra tienda de la ciudad que almacena más Coors Lite. Keyes, un entusiasta creyente en el poder de los datos, tomó en cuenta toda clase de factores; por ejemplo, calculó cuáles rosquillas se vendían mejor en climas calurosos y cuáles en climas fríos.

Ahora Keyes está haciendo lo mismo para Blockbuster. Entre otras cosas, espera personalizar los títulos de cada tienda de acuerdo con los patrones de renta. Aunque vender rentas de video puede ser diferente a vender regalos, Keyes no se preocupa. Dice: "Pienso que una compañía de Internet, incluso si vende un servicio, es otra forma de hacer ventas al detalle. Se trata de la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y satisfacerlas de tal forma que sea mejor y diferente a los competidores."

Preguntas de análisis

1. El señor Keyes es, obviamente, un gran fan del enfoque cuantitativo. ¿Cómo podrían ser útiles para Blockbuster los principios de la administración científica?



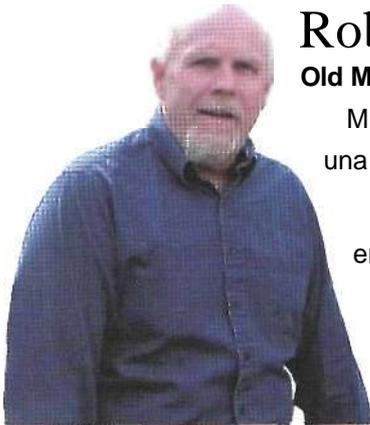
El presidente de Blockbuster, James W. Keyes, debe enfrentar la competencia de Netflix, servicios de video-on-demand, y TiVo.

2. ¿Cómo podría el conocimiento del comportamiento organizacional ayudar a los supervisores de primera línea de las tiendas de la empresa a manejar a sus empleados? El señor Keyes y otros gerentes de nivel alto, ¿tendrían que comprender el CO? ¿Por qué?
3. Con los datos de la figura 2-7, describa a Blockbuster como un sistema.
4. De acuerdo con la información que aparece en el sitio Web de Blockbuster (www.blockbuster.com), ¿con qué valores está comprometida la empresa que pudieran ser importantes para organizaciones exitosas del siglo XXI? (Tip: consulte *Careers*, en la parte inferior del menú en la página Web, y luego haga clic en los vínculos *About Us* y *Culture*).
5. ¿Qué opina sobre la cita del señor Keyes (último enunciado del último párrafo)? ¿Coincide con esta afirmación? Explique su respuesta.

Fuentes: sitio Web de Blockbuster, www.blockbuster.com, 28 de febrero de 2008; A. Adam Newman, "New Boss Aims to Apply Some 7-Eleven Tactics to Blockbuster," *New York Times* online, www.nytimes.com, 17 de julio de 2007; y M. Herbst, "Blockbuster Gives a Say on Pay," *BusinessWeek* online, www.businessweek.com, 11 de mayo de 2007

¿Quiénes son?

Conozca a los gerentes



Robert Foley

Old Mill Inn Bed & Breakfast, Neshobe River Winery, Brandon, Vermont

MI TRABAJO: Soy el propietario de una hostería en Vermont y de una pequeña bodega. Me considero un presidente que trabaja.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Crear una ideología y emplear a otros que puedan compartirla y apegarse a ella.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Todos los pequeños detalles, el papeleo, y que no haya alguien a quien delegárselos.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Aprovecha el caos... es cuando surge el verdadero gerente. Puedes tomar riesgos y no necesariamente estar sujeto al fracaso.

Chris Zavodsky

Gerente de operaciones. Dairy Queen, Wyckoff, New Jersey

MI TRABAJO: Gerente de operaciones diarias del restaurante Dairy Queen.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Conocer y tratar a un gran número de nuevas personas cada día.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Los clientes que reclaman groseramente. Estoy convencido de que mis empleados trabajan mucho y de manera eficiente, y pido que los traten con respeto.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Siempre haz algo. Debes estar dispuesto a "ensuciarte las manos" para dar un buen ejemplo a tus empleados.



A lo largo del capítulo sabrá más sobre estos gerentes reales.

La cultura organizacional y el entorno

¿Los gerentes tienen la libertad de hacer lo que quieran? En este capítulo veremos los factores que limitan las facultades que tienen los gerentes para hacer su trabajo. Estos factores son tanto internos (la cultura de la organización) como externos (el entorno de la organización). Concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje conforme lea y estudie este capítulo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- [> 3.1 Comparar las acciones de los gerentes con respecto a visiones omnipotentes y simbólicas. página 44
- 3.2 Analizar las características e importancia de la cultura organizacional. página 46
- 3.3 Describir temas actuales de la cultura organizacional. página 52
- 3.4 Identificar las características de los entornos específico y general. página 57

El dilema de un gerente



Comenzó en 1950 con la intención de servir "una hamburguesa tan buena que siempre que alguien la probara, se recostara y dijera: ¡qué hamburguesa!".¹ Actualmente Whataburger tiene casi 700 puntos de venta en Texas y otros estados. A pesar de sus clientes extremadamente fieles y de su estatus ¡cónico, Whataburger sufre de un alto índice de rotación de personal en la industria de comida rápida. En un intento por mejorar la retención de su personal, en 1996 la empresa decidió comenzar con eventos de competencia para los empleados: los WhataGames, con la idea de que una mejor capacitación podría ayudar a retener el personal. Mediante formatos de programas de concurso, juegos de coincidencia de cartas y una competencia llamada "What's cooking?" ("¿Qué es cocinar?"), los concursos WhataGames, los cuales se llevan a cabo cada dos años, refuerzan exactamente lo que la empresa desea... hacer las cosas a la manera de la compañía.

El presidente de la empresa, Tom Dobson, dice que "los juegos capturan la esencia de lo que es importante en Whataburger: conducirse con honestidad y respeto en un día de trabajo. No queremos perder esa cultura". En la ceremonia de premiación de WhataGames, resulta obvio que a los empleados les importan estas cosas. Para no decepcionar a sus compañeros de trabajo (su "familia"), ellos entregan todo durante la competencia. Cuando la empresa crece ¿cómo se aseguran los gerentes de que su cultura permanezca?

¿Usted qué haría?

Los gerentes de Whataburger reconocen la importancia de la cultura organizacional para su compañía. La empresa ha creado una cultura en la que los empleados son tratados con respeto y como miembros de la familia; disfrutan estar unos con otros y se apoyan entre sí. También disfrutan un poco de competencia amistosa, como muestran los WhataGames; sin embargo, los gerentes de la empresa también reconocen los retos involucrados en tratar de manejar la cultura, en especial cuando la organización crece. ¿Cuánto efecto tienen en realidad los gerentes sobre el éxito o fracaso de una organización? En la siguiente sección analizaremos esta importante pregunta.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 3.1 > EL GERENTE: ¿OMNIPOTENTE O SIMBÓLICO?

¿Qué diferencia hace un gerente en el desempeño de una organización? La visión dominante en la teoría de la administración y de la sociedad en general es que los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización. A esta perspectiva la llamaremos **visión omnipotente de la administración**. Por otra parte, otros han dicho que parte del éxito o del fracaso de una organización se debe a factores externos que están fuera del control de los gerentes. A esta perspectiva se le llama **visión simbólica de la administración**. Analicemos cada perspectiva para tratar de clarificar exactamente qué tanto crédito o culpa tienen los gerentes por el desempeño de sus organizaciones.

VISIÓN OMNIPOTENTE

En el capítulo 1 resaltamos la importancia de los gerentes para las organizaciones. Se supone que las diferencias en el desempeño de una organización se deben a las decisiones y acciones de sus gerentes. Los buenos gerentes se anticipan al cambio, aprovechan oportunidades, corrigen desempeños deficientes y dirigen sus organizaciones. Cuando las utilidades aumentan, los gerentes obtienen reconocimiento y recompensas en forma de bonos, acciones, etcétera. Cuando las utilidades bajan, con frecuencia los gerentes de nivel alto son despedidos por la creencia de que "sangre nueva" traerá mejores resultados. Por ejemplo, Cott Corporation, un productor de refrescos de marca propia, despidió a su presidente debido a que el precio de sus acciones había bajado notoriamente y la empresa enfrentaba la posible pérdida de sus principales clientes.² Desde el punto de vista omnipotente, alguien debe hacerse responsable cuando el desempeño de las organizaciones es deficiente, sin importar las razones, y ese "alguien" es el gerente. Por supuesto, cuando las cosas van bien, los gerentes también se llevan el crédito, incluso si tuvieron poco que ver con el logro de los resultados positivos.

La visión de gerentes como personajes omnipotentes es consistente con la imagen estereotipada de un ejecutivo a cargo de un negocio que supera cualquier obstáculo al buscar que se logren los objetivos de la organización, y esta visión no está limitada a las organizaciones de negocio. También explica el alto índice de rotación de personal entre entrenadores deportivos en el nivel profesional y colegial, quienes son considerados los "gerentes" de sus equipos. Los entrenadores que pierden más juegos que los que ganan son despedidos y reemplazados por nuevos entrenadores, de quienes se espera que corrijan el bajo rendimiento.

VISIÓN SIMBÓLICA

En la década de 1990 Cisco Systems era la imagen del éxito. Debido a su rápido crecimiento, fue muy elogiada por los analistas por su "brillante estrategia, una genial administración de adquisiciones y un espléndido enfoque en los clientes". Luego la burbuja de la tecnología se reventó. Cuando el rendimiento de Cisco bajó, los analistas dijeron que su estrategia estaba equivocada, que su método de adquisiciones no era coherente y que su servicio al cliente era deficiente. ¿La disminución del rendimiento se debió a las decisiones y acciones de los gerentes, o fue algo fuera de su control? El punto de vista simbólico sugeriría esto último.

La visión simbólica dice que la capacidad de un gerente de afectar los resultados está influenciada y restringida por factores externos.⁴ De acuerdo con esta visión, no es razonable esperar que los gerentes afecten significativamente el desempeño de una organización. En su lugar, el desempeño se ve influenciado por factores que los gerentes no controlan, como la economía, los clientes, las políticas gubernamentales, las acciones de los competidores, condiciones de la industria y decisiones tomadas por gerentes anteriores.

A esta visión se le conoce como "simbólica" debido a que se basa en la creencia de que los gerentes simbolizan el control y la influencia.⁵ ¿Cómo? Ellos desarrollan planes, toman decisiones y se comprometen con otras actividades gerenciales para que lo aleatorio, confuso y ambiguo se transforme en algo que tenga sentido. Sin embargo, según esta visión, la parte que a los gerentes realmente les toca del éxito o fracaso de la organización es limitada.

LA REALIDAD SUGIERE UNA SÍNTESIS

En realidad, los gerentes no son todopoderosos, pero tampoco están indefensos; sin embargo, sus opciones para actuar y decidir están restringidas. Las restricciones internas provienen de la cultura de la organización y las externas del entorno de la organización (vea la figura 3-1). En el transcurso de este capítulo analizaremos ambas.

Figura 3-1

Restricciones al criterio de los gerentes

Entorno de la organización

Criterio de un gerente

Cultura organizacional

visión omnipotente de la administración

Visión de que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de la organización.

visión simbólica de la administración

Visión de que mucho del éxito o fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que salen del control de los gerentes.

REPASO RÁPIDO-

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.1

- Compare las acciones de los gerentes de acuerdo con las visiones omnipotente y simbólica.
- Identifique las dos restricciones del criterio de un gerente.

Vaya a la página 65 para ver que tan bien maneja este material.

APRENDIZAJE 3.2 > CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su *cultura*.

¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

W.L. Gore & Associates, una empresa conocida por su ropa de calle innovadora y de alta calidad, comprende la importancia de la cultura organizacional. Desde que se fundó en 1958, Gore ha utilizado equipos de empleados en una estructura organizacional flexible y no jerárquica para desarrollar sus productos. Los asociados (empleados) de Gore están comprometidos con cuatro principios básicos planteados por Bill Gore, el fundador de la empresa: igualdad entre todos y cada uno de los empleados y con quienes entren en contacto; libertad para alentar, ayudar y permitir a otros asociados aumentar sus conocimientos, habilidades y nivel de responsabilidad; capacidad de hacer compromisos y cumplirlos; y consultar con otros asociados antes de realizar acciones que pudieran afectar la reputación de la empresa. La cultura de Gore orientada a la gente le ha valido una posición en la lista de *Fortune* sobre "las 100 mejores empresas para trabajar", cada año desde que la lista comenzó en 1998; sólo una de tres empresas han logrado tal distinción.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

PARA MÍ, LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES:

El ambiente que creo como gerente para mis empleados y clientes.

NUESTRA CULTURA:

Adoptamos la calidad y el respeto para el bienestar de otros.



La **cultura organizacional** se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.⁷

Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una *percepción*. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto *compartido* de la cultura.

Las investigaciones sugieren que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización.⁸ Cada una de ellas (las cuales aparecen en la figura 3-2) va de menos a más, lo que significa que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más). Describir una organización mediante estas siete dimensiones nos da una idea general de la cultura de la organización. Con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros. Por ejemplo, en Sony Corporation, el enfoque está en la innovación de productos (innovar y arriesgarse). La empresa "vive y respira" el desarrollo de nuevos productos, y el comportamiento de los empleados apoya ese objetivo. Por el contrario, Southwest Airlines ha hecho que sus empleados sean la parte central de su cultura (orientación a la gente). La figura 3-3 describe cómo las dimensiones pueden crear culturas significativamente diferentes.

CULTURAS FUERTES

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las **culturas fuertes**, aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles. (La figura 3-4 compara

Figura 3 2

Dimensiones de la cultura organizacional

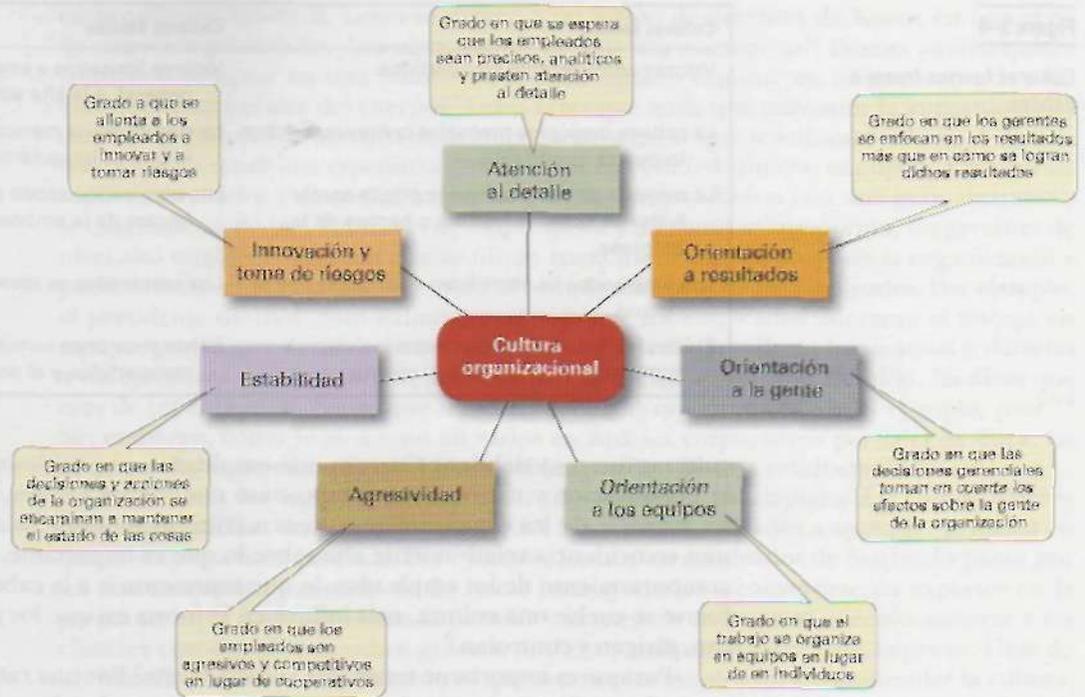


Figura 3-3 Comparación de culturas organizacionales

Organización A

Esta organización es una compañía manufacturera. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y "los buenos gerentes" son aquellos que pueden proporcionar información detallada que respalde sus recomendaciones. Las decisiones creativas que representan muchos cambios o demasiado riesgo no son apoyadas. Como los gerentes de proyectos fallidos son abiertamente criticados y penalizados, los gerentes tratan de no implementar ideas que cambien mucho el estado de las cosas. Un gerente de nivel bajo citó una frase frecuentemente utilizada en la compañía: "si algo funciona bien, no lo modifiques"

En esta organización se pide que los empleados sigan diversas reglas y normas. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no se desvían. La administración se preocupa por la alta productividad, sin importar el efecto sobre la moral o la rotación del personal.

Las actividades laborales se diseñan en torno a los individuos. Existen distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados tengan contacto mínimo con otros empleados de diferentes áreas o líneas de mando. Las evaluaciones de desempeño y reconocimientos enfatizan los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar aumentos de sueldo y ascensos.

Organización B

Esta organización también es una compañía manufacturera. Sin embargo, en ésta, la administración alienta y recompensa la toma de riesgos y los cambios. Las decisiones basadas en la intuición son valoradas tanto como las bien racionalizadas. La administración se enorgullece de su propia historia de experimentos con nuevas tecnologías, y tiene éxito con regularidad al presentar productos innovadores. Los gerentes o empleados que tienen una buena idea son alentados a "llevarla a cabo", y los fracasos se tratan como "experiencias de aprendizaje." La compañía se enorgullece de ser una guía de mercado y de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Hay pocas reglas y normas que los empleados deben seguir y la supervisión es relajada, ya que la administración cree que sus empleados trabajan arduamente y son confiables. La administración se preocupa por la alta productividad, pero cree que ésta se genera tratando bien a la gente. La compañía está orgullosa de su reputación, de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales se diseñan en torno a equipos, y los miembros de los equipos son alentados a interactuar con personas que realizan otras funciones y con otros niveles de autoridad. Los empleados hablan positivamente sobre la competencia entre equipos. Los individuos y equipos tienen objetivos, y los bonos se basan en el logro de resultados. Los empleados tienen un buen nivel de autonomía para elegir los medios por los cuales lograr los objetivos.

cultura organizacional

Valores, principios y tradiciones compartidos, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización.

culturas fuertes

Culturas organizacionales en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos.

Figura 3-4

Culturas fuertes frente a débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

culturas fuertes y débiles.) Cuantos más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura. La mayoría de las organizaciones tienen culturas moderadas a fuertes, es decir, existe una coincidencia relativamente alta sobre lo que es importante, lo que define un "buen" comportamiento de los empleados, lo que representa ir a la cabeza, etcétera. Cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

¿Por qué es importante tener una cultura fuerte? Por una razón: en las organizaciones con culturas fuertes los empleados son más leales que los de organizaciones con culturas débiles. Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con el alto desempeño organizacional.¹¹ Y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas. Sin embargo, la desventaja es que una cultura fuerte también puede evitar que los empleados busquen nuevos enfoques, en especial cuando las condiciones cambian rápidamente.¹

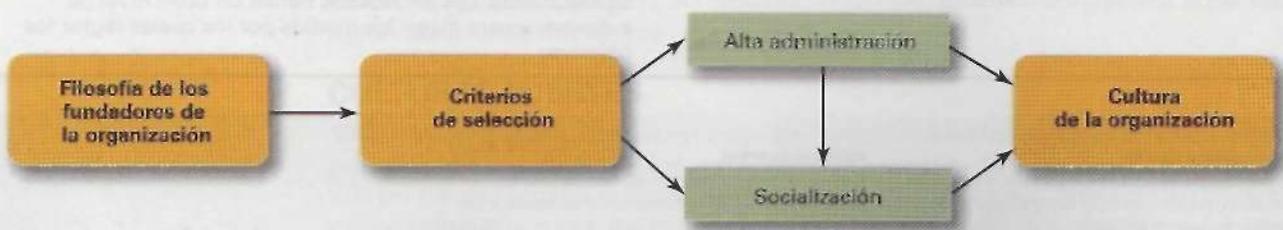
DE DÓNDE PROVIENE LA CULTURA Y CÓMO CONTINÚA

La figura 3-5 ilustra cómo se establece y se mantiene la cultura de una organización. En general, la fuente original de la cultura refleja la visión de los fundadores. Por ejemplo, como mencionamos antes, la cultura de W.L. Gore refleja los valores del fundador Bill Gore. Los fundadores de la empresa no están restringidos por clientes o enfoques anteriores y pueden establecer la primera cultura formando una imagen de lo que quieren que sea la organización. El tamaño pequeño de la mayoría de las nuevas organizaciones facilita inculcar esa imagen a todos los miembros de la organización.

Cuando la cultura está establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes normalmente juzgan a los candidatos no sólo por los requerimientos del empleo, sino también por qué tan bien se adaptarán a la organización. Al mismo tiempo, los candidatos obtienen información sobre la organización y determinan si se sienten cómodos con lo que ven.

Las acciones de los gerentes de nivel alto también tienen un efecto importante sobre la cultura de la organización. Cuando Sears y Kmart se fusionaron por primera vez, el

Figura 3-5 Cómo establecer y mantener una cultura



ex presidente Aylwin B. Lewis se dirigió a un grupo de gerentes de Kmart en una cena de negocios gritándoles ¡"nuestras peores tiendas son mazmorras"! Bueno, ¿quién quiere trabajar o comprar en una mazmorra?, ¿quién quiere caminar en un entorno gris y sin vida que te saca el aire del cuerpo?" Lewis sabía que tenía que transmitir la importancia de cambiar la cultura introvertida de la empresa para hacer que se enfocara más en el cliente, si ésta quería tener una esperanza de sobrevivir en el difícil entorno minorista. En lugar de sentirse insultados y desmoralizados, los gerentes respondieron con una gran algarabía y le ovacionaron de pie.¹³ A través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes de nivel alto establecen normas que se filtran hacia los niveles de abajo de la organización y pueden tener un efecto positivo sobre el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, el presidente de IBM, Sam Palmisano, quería que los empleados valoraran el trabajo en equipo, por lo que decidió tomar varios millones de dólares de su bono anual y dárselos a sus ejecutivos de nivel alto, de acuerdo con su trabajo en equipo. Les dijo, "Si dices que eres de un equipo, tú tienes que ser el equipo. Hay que predicar con el ejemplo, ¿no?"¹⁴ Sin embargo, como hemos visto en varios escándalos corporativos por falta de ética, las acciones de los gerentes de nivel alto también pueden llevar a resultados indeseables.

Por último, las organizaciones ayudan a los empleados a adaptarse a la cultura a través de la socialización, un proceso que ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas. Por ejemplo, los nuevos empleados de Starbucks pasan por un entrenamiento intensivo de 24 horas para ayudarles a convertirse en expertos en la preparación de café; aprenden la filosofía y la jerga de la empresa, y cómo asesorar a los clientes con decisiones sobre granos, molido y máquinas para café expreso. Uno de los beneficios de esta socialización es que ayuda a los empleados a comprender la cultura, a ser entusiastas y a tener conocimientos para los clientes. Otro beneficio es que minimiza la probabilidad de que nuevos empleados que no están familiarizados con la cultura de la organización puedan afectar las ideas y costumbres actuales.

CÓMO APRENDEN LOS EMPLEADOS LA CULTURA

Los empleados "aprenden" la cultura de una organización de diversas maneras. Las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Historias. Las "historias" de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.¹⁶ Por ejemplo, los gerentes de Nike creen que las historias sobre el pasado de la empresa ayudan a darle forma al futuro. Siempre que es posible, los "narradores" corporativos (ejecutivos de nivel alto) explican la herencia de la compañía y cuentan historias que celebran a la gente que tuvo logros. Cuando cuentan la historia de cómo el cofundador de la empresa Bill Bowerman (finado) se dirigió a su taller y vació caucho en la waflera de su esposa para crear un mejor tenis para correr, están celebrando y promoviendo el espíritu de innovación de Nike. Estas historias corporativas son ejemplos de los que la gente puede aprender.¹ En 3M Company, las historias sobre innovación de

Una de las áreas donde la cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados es en cómo se visten para ir a trabajar. Observe lo que usa cada uno de estos individuos. ¿En qué tipo de organizaciones cree que son adecuados estos estilos de ropa para ir a trabajar? ¿Cómo se imagina que podrían ser las culturas de las organizaciones en las que cada uno de ellos trabaja?



socialización

Proceso que ayuda a los empleados a adaptarse a la cultura de la organización.

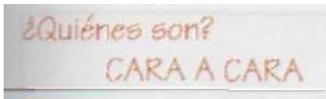
productos son legendarias. Está la historia sobre la científica de 3M que derramó productos químicos sobre sus tenis y descubrió Scotchgard. También está la historia de Art Fry, un investigador de 3M que necesitaba una mejor forma de marcar las páginas de su libro de himnos de la iglesia e inventó las notas adhesivas Post-it. Estas historias reflejan lo que hizo grande a 3M y lo que necesita para continuar con su éxito.¹⁸ Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales; ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos.¹⁹

Rituales. "Pasar los Pilares" es un ritual importante en las instalaciones de Boston Scientific, cerca de Minneapolis. Cuando alguien tiene una asignación difícil, se le "premia" con un pilar de yeso de 2 pies de altura para demostrarle que cuenta con todo el apoyo de sus colegas. Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización.²⁰ Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de Mary Kay Cosmetics para sus representantes de ventas. La ceremonia parece una combinación entre un circo y un concurso de Miss América, la cual se lleva a cabo en un gran auditorio, en un escenario frente a una gran y animada audiencia, con todos los participantes ataviados con glamorosas ropas de noche. Los vendedores son premiados por lograr sus metas de ventas con regalos caros que incluyen prendedores de oro y diamantes, pieles y Cadillacs de color de rosa. Este "espectáculo" resulta motivador ya que se reconocen públicamente los logros de los representantes de ventas. Además, el aspecto ritual refuerza la determinación y optimismo de la extinta fundadora (Mar)- Kay, lo que le permitió superar sus problemas personales, iniciar su propia empresa y alcanzar el éxito material. Este ritual transmite al personal de ventas de la compañía que alcanzar sus objetivos de ventas es importante y que a través del trabajo duro y determinación también pueden lograr el éxito. La coautora de este libro tuvo la experiencia de volar a Dallas con un grupo de vendedores de Mary Kay que volvía a casa después de la ceremonia anual de premiación. Su entusiasmo y ánimo eran contagiosos y resultaba obvio que este "ritual" anual tenía una función importante para establecer los niveles deseados de motivación y expectativas conductuales, lo cual es, después de todo, lo que la cultura de una organización debe hacer.

Símbolos materiales. Cuando anda por distintos negocios, ¿percibe qué tipo de ambiente de trabajo se respira ahí?, ¿es formal, casual, divertido, serio, etcétera? Estas reacciones demuestran el poder de los símbolos materiales u objetos para generar la personalidad de la organización. La distribución de las oficinas, cómo visten los empleados, el tipo de automóviles proporcionados a los ejecutivos de nivel alto, y si se cuenta con aeronaves propias de la compañía, son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, "gratificaciones" para los ejecutivos (beneficios adicionales otorgados a los gerentes, como membresías a clubes deportivos, uso de instalaciones propias de la empresa, etcétera), lugares para que los empleados se ejerciten, comedores, y espacios de estacionamiento reservados para ciertos empleados. En WorldNow, un símbolo material importante es un viejo taladro dentado que los fundadores compraron por \$2 en una tienda de descuentos. El taladro simboliza la cultura de la organización de "profundizar para resolver los problemas". Cuando un empleado es presentado con el taladro como un reconocimiento de su sobresaliente trabajo, se espera que lo personalice de alguna manera y que invente una nueva regla para obtenerlo. Un empleado le instaló un gatillo de Bart Simpson y otro lo volvió inalámbrico añadiéndole una antena. El "icono" de la organización representa la cultura, incluso cuando la organización evoluciona} cambia.²²

Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista).

Lenguaje. Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla. En Cranium, una empresa que produce tableros de juegos en Seattle, se utiliza la palabra "chiff" para recordar a los empleados la necesidad de innovar constantemente en todo lo que hacen. "ChifP es un acrónimo de "clever, high-quality, innovative, friendly, fun (inteligente, de



HISTORIAS, RITUALES Y SÍMBOLOS MATERIALES:

Todos ayudan a enriquecer nuestra cultura, en especial las historias cómicas.

CÓMO AFECTA NUESTRA CULTURA LA FORMA EN QUE

DIRIJO:
Influye en las decisiones que tomo y la forma en que se llevan a cabo.



alta calidad, innovador, amigable, divertido)".²³ En otra compañía de Seattle, Microsoft, los empleados tienen su propio vocabulario: *judo laboral* (pasarle el trabajo a alguien más, sin que parezca que uno lo está evitando), *comerse su propia comida de perro* (utilizar sus propios programas o productos de software en las primeras etapas, como una forma de probarlo, incluso si el proceso es desagradable), *comida desabrida* (golosinas de la máquina expendedora que pueden pasarse por debajo de la puerta a un colega que está trabajando con una fecha límite muy apretada), *correo de frente* (hablar con alguien cara a cara), *marcha fúnebre* (cuenta regresiva para liberar un nuevo producto), etcétera.

Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente crean términos únicos para describir al equipo, personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con sus negocios. Los nuevos empleados con frecuencia se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, después de cierto periodo, se vuelve una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros.

CÓMO AFECTA LA CULTURA A LOS GERENTES

Apache Corp. con sede en Houston se ha vuelto uno de los mejores desarrolladores del negocio independiente de perforación de pozos petroleros, debido a que tiene una cultura novedosa que valora los riesgos y la toma rápida de decisiones. Las contrataciones potenciales se califican según la iniciativa que hayan demostrado en lograr proyectos en otras empresas, y los empleados de la compañía son maravillosamente recompensados si cumplen con los objetivos de producción y utilidades.

Dado que la cultura de una organización limita lo que pueden y no pueden hacer, es particularmente importante para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas; no están escritas y es poco probable que sean habladas, pero ahí están y todos los gerentes aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización. Por ejemplo, no se encontrarán los siguientes valores escritos, pero cada uno corresponde a una organización real:

- Debe parecer ocupado, aun cuando no lo esté.
- Si toma riesgos y falla en alguno, pagará caro por ello.
- Antes de tomar una decisión, hágase saber a su jefe, para que nunca se vea sorprendido.
- Fabricamos nuestros productos tan buenos como la competencia nos obliga.
- Lo que nos hizo triunfar en el pasado, nos hará triunfar en el futuro.
- Si quiere llegar a la cima, debe trabajar en equipo.

La relación entre valores como éstos y el comportamiento de los gerentes es bastante directa. Por ejemplo, considere la cultura de "investigo y luego actúo". En una organización de este tipo, los gerentes estudian y analizan a fondo los proyectos propuestos antes de aceptarlos. Por otra parte, en una cultura de "actúo y luego investigo", los gerentes entran en acción y luego analizan lo que se ha hecho. O bien, digamos que la cultura de una organización apoya la creencia de que las utilidades deben aumentar a través de la reducción de costos y que lo mejor para los intereses de la compañía es lograr un aumento lento pero constante en las ganancias trimestrales. Es poco probable que los gerentes impulsen programas innovadores, arriesgados, de largo plazo o de expansión. En una organización cuya cultura transmite una desconfianza permanente hacia los empleados, es más probable que los gerentes apliquen un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. ¿Por qué? Porque la cultura establece el comportamiento adecuado y esperado de los gerentes. Por ejemplo, en la agencia de publicidad londinense St. Luke, una cultura formada por el valor que se basa en la libertad de expresión, la ausencia de coerción y miedo, y la determinación de hacer divertido el trabajo, influye la forma de trabajar de los empleados y la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. La cultura de la organización es reforzada incluso por el ambiente de la oficina, el cual es abierto, versátil y creativo.

Como muestra la figura 3-6, las decisiones de un gerente se ven influenciadas por la cultura en que opera. La cultura de una organización, especialmente una fuerte, influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

Figura 3-6

Decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura

Planeación

- Grado de riesgo que debe considerarse en los planes.
- Si los planes deben ser desarrollados por individuos o equipos.
- Grado de supervisión del ambiente en que participará la administración.

Organización

- Cuánta autonomía debe darse a cada puesto de los empleados.
- Si las labores deben ser realizadas por individuos o equipos.
- Grado en que los gerentes de departamento interactúan entre si.

Dirección

- Grado hasta el que los gerentes se ocupan de aumentar la satisfacción laboral de los empleados.
- Qué estilos de liderazgo son adecuados.
- Establecer si es necesario eliminar todos los desacuerdos, incluso si algunos son constructivos.

Control

- Definir si hay que establecer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.
- Qué criterios deben resaltarse al aplicar evaluaciones al desempeño de los empleados.
- Qué repercusiones tendrá exceder el presupuesto propio.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.2

- Identifique las siete dimensiones de la cultura organizacional.
- Analice el efecto de una cultura fuerte sobre las organizaciones y los gerentes.
- Explique cómo se forma y se mantiene una cultura.
- Describa cómo afecta la cultura a los gerentes.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 3.3 ▶

TEMAS ACTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nordstrom, la cadena especialista en ventas al detalle, es célebre por su atención a los clientes. Las innovaciones de Nike en los zapatos para correr son legendarias. Tom's of Maine es conocida por su compromiso de hacer las cosas con ética y espiritualidad. Una

Razonamiento crítico sobre Ética

¿Cuándo se vuelve el éxito algo desagradable? EMC Corporation se enorgullece de su equipo de ventas extremadamente hábil y exitoso.²⁷ El director de marketing se jacta de que contrató vendedores "con la pasión de derribar obstáculos y capaces de adaptarse a una cultura de hacer lo que sea necesario" El equipo de ventas se considera a sí mismo como un grupo de elite que ha convertido a la empresa en una líder en el mercado. Sin embargo, tras bambalinas había un lado muy oscuro y ofensivo: "una atmósfera machista de unión de hombres que era intimidante y, en ocasiones, discriminatoria hacia las mujeres" En entrevistas con ex vendedores, tanto mujeres como hombres, describieron "bromas de mal gusto en los vestidores, visitas pagadas por la compañía a clubes nudistas, comentarios sexuales humillantes, o represalias contra las mujeres que se quejaban de este ambiente" **Aun** cuando tal comportamiento es ilegal, la cuestión ética es crítica precisamente. ¿Qué haría usted al respecto? ¿Piensa que esta cultura podría cambiar? ¿Qué tendría que hacer para cambiarla? ¿Qué lecciones hay aquí para otras organizaciones y gerentes?

vez superada la demanda legal por discriminación racial más importante en la historia de Estados Unidos (con un acuerdo por \$192.5 millones), Coca-Cola Company se ha vuelto una de las compañías más importantes por su diversidad. ¿Cómo han conseguido estas organizaciones tales reputaciones? Sus culturas organizacionales han desempeñado un papel crucial. Veamos cinco temas culturales de actualidad: creación de una cultura ética, creación de una cultura de innovación, creación de una cultura sensible al cliente, creación de una cultura en el centro de trabajo que apoye la diversidad, y la espiritualidad en la procuración de relaciones en el centro de trabajo.

CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA

Andrew Fastow es un nombre que siempre será vinculado con el escándalo de ética de Enron. El ex director de finanzas de Enron Corporation (fue encontrado culpable y se le sentenció a seis años de prisión por transferencia y fraude de valores) tenía un cubo de acrílico sobre su escritorio que mostraba los valores de la compañía. Este incluía la siguiente inscripción: "Cuando Enron dice que te va a arrancar la cara, te la va a arrancar".²⁸ Otros empleados de Enron describieron una cultura en la que la ambición personal se valoraba más que el trabajo en equipo, la juventud por encima de la sabiduría, y que las ganancias aumentarían a cualquier costo.

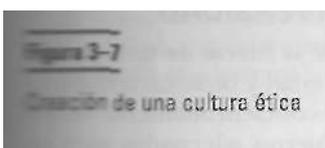
El contenido y fuerza de la cultura de una organización influye en su ambiente y en el comportamiento ético de sus miembros. Si la cultura es fuerte y mantiene estándares éticos elevados, debe tener una positiva y poderosa influencia sobre el comportamiento del personal. Por ejemplo, Alfred P. West, fundador y presidente de la empresa de servicios financieros SEI Investments Company, invierte mucho tiempo en enfatizar su visión de la compañía ante los empleados; una cultura abierta de integridad, pertenencia y responsabilidad. Señala: "Le decimos a nuestros empleados muchas cosas sobre hacia dónde se dirige la compañía. Repetimos mucho la visión y estrategia, y continuamente reforzamos la cultura".³¹

Una cultura organizacional que tiene más posibilidades de establecer estándares éticos elevados es aquella que es más tolerante ante los riesgos, poco tolerante ante la agresividad y se enfoca tanto en medios como en resultados. Los gerentes de tales culturas son alentados a tomar riesgos e innovar, no se les apoya cuando se trata de competir desenfrenadamente, y se presta atención a *cómo* se logran los objetivos así como a *qué* metas se alcanzaron. La figura 3-7 presenta algunas sugerencias para crear una cultura más ética.

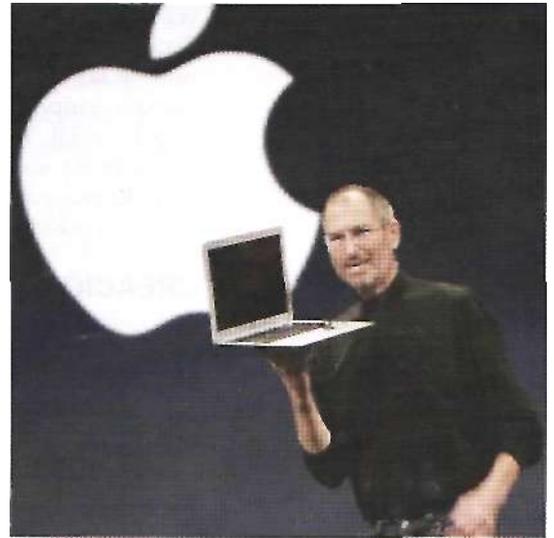
CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Tal vez no reconozca el nombre IDEO, pero probablemente ha utilizado varios de sus productos. Como una compañía de diseño de productos, ésta toma las ideas que las corporaciones le llevan y las vuelve realidad. Algunas de sus creaciones van desde el primer ratón comercial (para Apple Computer), el primer tubo rígido de pasta dental (para Procter & Gamble), hasta el organizador personal de mano (para Palm). Resulta crucial que la cultura de IDEO apoye la creatividad y la innovación. Otra organización innovadora es Cirque du Soleil, creador del espectáculo circense con sede en Montreal. Sus gerentes afirman que la cultura se basa en la participación, comunicación, creatividad y diversidad, lo que se considera clave para la innovación.³³ Aunque estas dos compañías pertenecen a industrias donde la innovación es importante (diseño de productos y entretenimiento), el hecho es que cualquier organización exitosa necesita una cultura que apoye la innovación. ¿Que tan importante es la cultura para la innovación? En una encuesta reciente a ejecutivos de nivel alto, más de la mitad dijo que para las empresas el medio más importante para la innovación era una cultura corporativa de apoyo.^{3*}

- Sea un *ejemplo visible*.
- Transmita las *expectativas sobre cuestiones éticas*.
- Proporcione *capacitación sobre ética*.
- *Reconozca visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos*.
- Proporcione *mecanismos de protección* de tal manera que los empleados puedan expresar dilemas sobre ética y denunciar sin miedo los comportamientos poco éticos.



La cultura de toma de riesgos de Apple le ha ayudado a crear innovaciones que han - cambiado la industria, tales como el iPod y el iPhone, y la volvieron la número uno de la lista de las 50 Compañías más innovadoras del mundo en 2007 y la Compañía más admirada de América en 2008. Su presidente, Steve Jobs (fotografía), ha sido el catalizador detrás de la cultura de toma de riesgos de la empresa.



¿Cómo es una cultura de innovación? Según el investigador sueco Goran Ekvall, se caracterizaría por lo siguiente:

- **Desafíos y participación.** ¿Los empleados están involucrados, motivados y comprometidos con los objetivos de largo plazo y el éxito de la organización?
- **Libertad.** ¿Los empleados pueden, de manera independiente, definir su trabajo, aplicar sus criterios y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
- **Confianza y sinceridad.** ¿Los empleados se apoyan y respetan entre sí?
- **Tiempo de ideas.** ¿Los individuos tienen tiempo de pensar en nuevas ideas antes de actuar?
- **Alegría/sentido del humor.** ¿En el centro de trabajo se percibe espontaneidad y alegría?
- **Solución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven asuntos basándose en el bien de la organización o en los intereses personales?
- **Debates.** ¿Se permite a los empleados expresar opiniones e ideas para que se consideren y revisen?
- **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes toleran la incertidumbre y la ambigüedad, y los empleados son reconocidos por tomar riesgos?

CREACIÓN DE UNA CULTURA SENSIBLE AL CLIENTE

Harrah's Entertainment, la empresa de juegos más grande del mundo, es fanática del servicio al cliente, y por una buena razón. Una investigación de la empresa mostró que los clientes satisfechos con el servicio recibido en el casino de Harrah aumentaban sus gastos de juego en 10 por ciento, y aquellos que quedaban extremadamente satisfechos aumentaban sus gastos en 24 por ciento. Cuando el servicio al cliente se traduce en este tipo de resultados, ¿por supuesto que los gerentes quieren crear una cultura sensible al cliente!³⁶

¿Cómo es una cultura sensible al cliente? La figura 3-8 describe cinco características de las culturas sensibles al cliente y presenta sugerencias para que los gerentes puedan crear este tipo de cultura.

CREACIÓN DE UNA CULTURA QUE APOYA LA DIVERSIDAD

Las organizaciones actuales se caracterizan por la **diversidad de la fuerza de trabajo**, una fuerza que es heterogénea en términos de género, raza, etnia, edad y otras características que reflejan diferencias. Los gerentes deben analizar mucho y concienzudamente su cultura para ver si los propósitos y creencias compartidos que fueron adecuados para un centro de trabajo homogéneo aceptarán y promoverán otros puntos de vista. Los esfuerzos de las organizaciones a favor de la diversidad ya no son impulsados únicamente por mandato federal. En cambio, las organizaciones ahora reconocen que las culturas que apoyan la diversidad son buenas para los negocios. Entre otras cosas, la diversidad contribuye a

Figura 3-8
Creación de una cultura sensible al cliente

Características de la cultura sensible al cliente	Sugerencias para los gerentes
Tipo de empleado	Contrate personas con personalidades y actitudes congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentas, entusiastas, pacientes, buenas habilidades para escuchar.
Tipo del entorno de trabajo	Diseñe trabajos tales que los empleados tengan el mayor control posible para satisfacer a los clientes, sin normas y procedimientos rígidos.
Facultades de decisión	Confíe en el criterio de los empleados de las áreas de servicio para que tomen las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
Claridad de roles	Reduzca la incertidumbre relacionada con lo que los empleados de áreas de servicio pueden y no pueden hacer, por medio de capacitación continua sobre el conocimiento de los productos, saber escuchar y otras habilidades conductuales.
Un deseo constante de satisfacer y agradar a los clientes	Clarifique el compromiso de la organización para hacer lo que se deba hacer, aun cuando esté fuera de los requerimientos normales del trabajo del empleado.

Súíenes son?
CARA A CARA

APOYAMOS LA DIVERSIDAD MEDIANTE:
La satisfacción de los clientes; todos los empleados hacen lo que deben hacer.



soluciones más creativas y mejora el ánimo de los empleados. Pero, ¿cómo pueden fomentarse culturas como ésta? El recuadro titulado **Cómo manejar una fuerza de trabajo diversa** explica lo que los gerentes pueden hacer.

ESPIRITUALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Timberland y Hewlett-Packard? Éstas se encuentran entre un número creciente de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en los centros de trabajo. ¿Qué es la **espiritualidad en el centro de trabajo**? Es una característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad.- Las organizaciones con una cultura espiritual aceptan que la gente tiene una mente y un espíritu, buscan el sentido y el propósito en su trabajo y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de una comunidad. Y tales deseos no están limitados a los centros de trabajo; un estudio reciente mostró que los estudiantes universitarios también están buscando el sentido y el propósito de la vida.

La espiritualidad en el centro de trabajo ahora parece ser importante por varias razones. Los empleados buscan formas para manejar el estrés y las presiones de una vida tur-

Cómo manejar una fuerza de trabajo



Creación de una cultura de trabajo incluyente

Crear una cultura en el centro de trabajo que apoye y fomente la inclusión de individuos y puntos de vista diversos es un desafío organizacional importante. ¿Cómo pueden los gerentes crear una cultura que permita el florecimiento de la diversidad?³⁸ Hay dos cosas que pueden hacer. Primero, los gerentes deben mostrar que valoran la diversidad a través de sus decisiones y acciones. Cuando planeen, organicen, dirijan y controlen, deben reconocer y adoptar perspectivas diversas. Por ejemplo, los gerentes del Hotel Marriott Marquis que se encuentra en Times Square en Nueva York, tuvieron una capacitación obligatoria sobre diversidad, y aprendieron que la mejor forma de lidiar con conflictos relacionados con la diversidad es enfocarse en

el desempeño y no en definir los problemas en términos de género, cultura, raza o discapacidades. En Prudential, el proceso de planeación anual incluye objetivos clave de desempeño en un entorno diverso que son medidos y relacionados con las compensaciones de los gerentes. Lo segundo que pueden hacer es buscar vías para reforzar el comportamiento de los empleados que ejemplifiquen la inclusión. Algunas sugerencias son fomentar en los individuos el hecho de que valoren y defiendan visiones diversas, crear tradiciones y ceremonias que celebren la diversidad, recompensar a los "héroes y heroínas" que acepten y promuevan la inclusión, y comunicar de manera formal e informal sobre empleados que defiendan cuestiones de diversidad.

espiritualidad en el centro de trabajo

Característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad.

bulenta. Los estilos de vida contemporáneos (familias con sólo padre o madre, movilidad geográfica, trabajos temporales, tecnología que genera distancia entre la gente) resaltan la falta de integración que mucha gente siente. Como seres humanos, queremos involucrarnos y relacionarnos. Además, cuando los baby boomers llegan a una mediana edad, buscan algo significativo, algo más allá del u-abajo. Otros desean integrar los valores de su vida personal a su vida profesional. En el caso de otros, la religión formal no ha funcionado y continúan buscando otros recursos para sustituir la falta de fe y para eliminar la sensación de vacío cada vez mayor. ¿Qué tipo de cultura puede hacer todo esto? ¿Qué diferencia a las organizaciones espirituales de las no espirituales? Investigaciones muestran que las organizaciones espirituales generalmente tienen cinco características culturales.⁴¹

Fuerte sentido del propósito. Una organización espiritual construye su cultura alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Por ejemplo, el lema de Timberland es "Botas, estilo, confianza", lo que expresa la idea de la compañía de utilizar sus "recursos, energía y ganancias, como una empresa de calzado y ropa que cotiza en la bolsa para combatir males sociales, ayudar al ambiente y mejorar las condiciones de los obreros alrededor del mundo... y crear una plantilla laboral más productiva, eficiente, leal y comprometida".⁴²

Enfoque en el desarrollo individual. Las organizaciones espirituales reconocen la riqueza y el valor de los individuos. No simplemente generan empleos; buscan crear culturas en las cuales los empleados puedan crecer y aprender continuamente.

Confianza y sinceridad. Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y sinceridad. Los gerentes no temen admitir errores y tienden a ser sinceros con los empleados, clientes y proveedores. El presidente de Wetherill Associates, un distribuidor de autopartes dice, "Aquí no decimos mentiras y todo el mundo lo sabe. Somos claros y honestos sobre la calidad y adaptabilidad del producto a las necesidades de nuestros clientes, incluso si sabemos que no podrían detectar problema alguno".⁴³

Otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Los gerentes confían en que sus empleados tomen decisiones bien pensadas y conscientes. Por ejemplo, en Southwest Airlines, a los empleados, incluidos los sobrecargos, maleteros, agentes de acceso y representantes del servicio a clientes, se les anima a hacer lo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes o para ayudar a sus compañeros de trabajo, aun cuando esto signifique ir contra las políticas de la empresa.

Tolerancia frente a la expresión de los empleados. La última característica que distingue a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no reprimen las emociones de los empleados; permiten que las personas sean ellas mismas, que expresen sus estados de ánimo y sentimientos, sin culpa y sin temor a ser reprendidas.

Los críticos del movimiento de la espiritualidad se han enfocado en dos puntos: la cuestión de la legitimidad (¿las organizaciones tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados?) y la cuestión económica (¿la espiritualidad y las utilidades son compatibles?).

El énfasis en la espiritualidad tiene claramente el potencial de hacer que algunos empleados se sientan incómodos. Los críticos podrían argumentar que las instituciones seculares, en especial los negocios, no deben imponer valores espirituales a sus empleados. Esta crítica probablemente es válida cuando la espiritualidad se define como llevar la religión al centro de trabajo.⁴⁴ Sin embargo, es menos válida cuando el objetivo es ayudar a los empleados a encontrar el sentido a su trabajo, si las inquietudes sobre los estilos de vida y las presiones actuales en realidad caracterizan a un número creciente de trabajadores; entonces, tal vez es tiempo de que las organizaciones ayuden a los empleados a encontrar el sentido y el propósito de su trabajo y utilizar el centro de trabajo para crear una sensación de comunidad.

El tema de si la espiritualidad y las utilidades son compatibles ciertamente es importante. Poca evidencia sugiere que las dos puedan ser compatibles. Un estudio encontró que las compañías que introducían técnicas basadas en la espiritualidad mejoraban la productividad y reducían de manera significativa la rotación de personal.⁴⁵ Otro estudio descubrió que las organizaciones que daban oportunidad a sus empleados de un desarrollo espiritual se desempeñaban mejor que aquellos a los que no se les daba dicha oportunidad.⁴⁶ Otros estudios arrojaron que la espiritualidad en las organizaciones se relacionó de manera positiva con la creatividad, satisfacción de los empleados, desempeño en equipo y compromiso organizacional.⁴⁷

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.3

- Describa las características de una cultura ética, una de innovación, una sensible al cliente y una que apoye la diversidad.
- Explique por qué la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser un asunto importante.
- Describa las características de una organización espiritual.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.4

EL ENTORNO

Nuestra exposición en el capítulo 2 sobre la organización como un sistema abierto planteó que una organización interactúa con su entorno debido a que toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno. Cualquiera que cuestione el efecto que tiene el ambiente externo sobre la administración debe considerar lo siguiente:

- El aumento desmesurado de los costos de los alimentos alrededor del mundo ha provocado que los economistas estudien con urgencia el asunto. Aunque muchos factores contribuyen a este aumento, el factor principal es la incontrolable demanda.
- El Congreso de Estados Unidos ordenó que para 2012 los focos debían ser al menos 25 por ciento más eficientes.
- Aunque los sistemas para automatizar (áreas y procesos) han existido durante mucho tiempo, ahora se están interconectando a través de estándares comunes para el intercambio de datos y para representar procesos de negocios en bits y bytes.⁴⁸

Como muestran estos ejemplos, las fuerzas ambientales representan un papel importante al moldear las acciones de los gerentes. En esta sección identificaremos algunas de estas fuerzas que afectan a los gerentes y muestran cómo limitan sus criterios.

CÓMO DEFINIR EL AMBIENTE EXTERNO

El término **ambiente externo** se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Como muestra la figura 3-9, éste incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general.

Figura 3-9

El ambiente externo



ambiente externo

Factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño.

El entorno específico. El entorno específico incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único. Por ejemplo, Timex y Rolex fabrican relojes, pero sus entornos específicos difieren debido a que operan en nichos de mercado totalmente diferentes. Las principales fuerzas que conforman el ambiente son los clientes, proveedores, competidores y grupos de presión.

Cientes Una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos. Los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o servicios de la organización. Por ejemplo, los compradores se confunden por los distintos sistemas de clasificación de alimentos, "opciones inteligentes", "soluciones sensibles", "mejor vida", etcétera. Las cadenas de supermercados han implantado medidas para ayudarles, como -por ejemplo- la creación de formas más sencillas de evaluar los alimentos que compran.⁴⁹

Proveedores Los gerentes buscan garantizar un flujo estable de recursos necesarios (suministros) al precio más bajo posible. Cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes pueden inhibirse. Por ejemplo, Disney World debe garantizar que cuenta con suministros de bebidas gaseosas, computadoras, alimentos, flores y otros productos infantiles, productos de papel, etcétera. Los proveedores también brindan recursos financieros y laborales. Por ejemplo, la falta de enfermeras calificadas sigue siendo un serio problema para los profesionales de la salud, lo que afecta su capacidad de satisfacer la demanda y de mantener altos niveles de servicio.

Competidores Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, tienen competidores. Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar la competencia. Por ejemplo, las tres principales cadenas de comunicación (ABC, CBS y NBC) acostumbraban controlar lo que veía en su televisión. Ahora enfrentan la competencia del cable digital, satélite, DVDs e Internet, los cuales ofrecen a los clientes una gama mucho más amplia.

Grupos de presión Los gerentes deben reconocer los grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Por ejemplo, la presión de PETA (acrónimo inglés de Gente para el Tratamiento Ético de los Animales) sobre McDonald's con respecto al manejo de los animales al sacrificarlos, llevó a la compañía a detener la compra de carne a uno de sus proveedores hasta que éste cumpliera con estándares más elevados en el procesamiento de la carne de res. Y sería una semana rara si no leyéramos sobre ambientalistas o activistas por los derechos humanos que se manifiestan, boicotean o amenazan a alguna organización para hacer que sus directivos modifiquen ciertas decisiones o acciones.

El entorno general. Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el **entorno general**. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

Condiciones económicas. Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una organización. Por ejemplo, muchos minoristas de especialidades, como IKEA, Gap, y Williams-Sonoma, están muy conscientes del efecto que el ingreso disponible de los consumidores tiene sobre sus ventas. Cuando los ingresos de los consumidores bajan o cuando su confianza en la seguridad de sus empleos disminuye, pospondrán cualquier compra que no sea necesaria.

Condiciones político-legales. Las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer. Ciertas legislaciones federales tienen implicaciones importantes. Por ejemplo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 hace necesario que los trabajos y las instalaciones sean más accesibles para la gente con discapacidades, ya sean clientes o empleados. La figura 3-10 presenta algunas de las legislaciones estadounidenses más importantes que afectan a los negocios de ese país.

Aunque las organizaciones invierten mucho tiempo y dinero en cumplir las normas gubernamentales, los efectos van más allá del tiempo y del dinero; reducen las posibilidades

Figura 3-10 Leyes importantes

Ley	Propósito
Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970 (Occupational Safety and Health Act of 1970)	Establece que el empleador debe proporcionar un entorno laboral libre de peligros para la salud.
Ley de Seguridad a los Productos de Consumo de 1972 (Consumer Product Safety Act of 1972)	Establece estándares sobre productos seleccionados, exige etiquetas de advertencia y ordena el retiro de productos.
Ley de Igualdad de Oportunidad de Empleo de 1972 (Equal Employment Opportunity Act of 1972)	Prohíbe la discriminación en todos los ámbitos de la relación entre empleador y empleado.
Ley de Notificación de Ajustes y Capacitación del Trabajador de 1988 (Worker Adjustment and Retraining Notification Act of 1988)	Exige a los empleadores con 100 o más empleados que notifiquen con 60 días de anticipación acerca del cierre de la empresa o de un despido masivo.
Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 (Americans with Disabilities Act of 1990)	Prohíbe que los empleadores discriminen a individuos con discapacidades físicas o mentales, o enfermedades crónicas; incluso, exige a las organizaciones que ubiquen de manera razonable a estas personas.
Ley de los Derechos Civiles de 1991 (Civil Rights Act of 1991)	Reafirma y fortalece la prohibición de la discriminación; permite que los individuos demanden castigos en caso de discriminación intencional.
Ley de Licencia Familiar y Médica de 1993 (Family and Medical Leave Act of 1993)	Otorga a los empleados una licencia de 12 semanas al año sin goce de sueldo por el nacimiento o adopción de un hijo o para atender al cónyuge o padres en estado grave de salud; comprende organizaciones con 50 o más empleados.
Ley de Protección y Seguridad Infantil de 1994 (Child Safty Protection Act of 1994)	Establece los requerimientos de etiquetado en ciertos juguetes que contienen partes o empaques que pudieran dañar a los niños y exige a los fabricantes de tales juguetes informar a la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo cualquier accidente grave o muerte de niños.
Ley de Espionaje Económico en Estados Unidos de 1996 (U.S. Economic Espionage Act of 1996)	Cataloga como delito federal al robo o la posesión de mala fe de secretos comerciales.
Ley de Firmas Electrónicas en el Comercio Mundial y Nacional de 2000 (Electronic Signatures in Global and National Commerce Act of 2000)	Concede a los contratos en línea (los firmados por computadora) la misma fuerza legal que sus equivalentes en papel.
Ley de Sarbanes-Oxley de 2002 (Sarbanes-Oxley Act of 2002)	Impone a las empresas altos estándares de divulgación y gobierno corporativo.
Ley de Transacciones Crediticias Justas y Precisas de 2003 (Fair and Accurate Credit Transactions Act of 2003)	Establece que los empleadores deben "destruir" la información personal sobre sus empleados antes de decidir su destino, si obtuvieron la información de un reporte de crédito.

de los gerentes al limitar las opciones disponibles. Considere la decisión de despedir a un empleado. Históricamente, los empleados eran libres de renunciar a una compañía en cualquier momento, y los patrones tenían el derecho de despedir a un empleado en cualquier momento, con o sin razón. Sin embargo, las leyes y las decisiones de los tribunales han limitado lo que pueden hacer los patrones. Se espera que los empleadores se relacionen con los empleados apegándose a los principios de buena fe y trato justo. Los empleados que creen que fueron despedidos injustamente pueden llevar su caso a la corte, donde el jurado decide lo que es "justo". Esta tendencia ha dificultado que los gerentes despidan a empleados con mal desempeño o que presenten conductas inapropiadas fuera del trabajo.

Otros aspectos político-legales son las condiciones políticas y la estabilidad de un país donde opera una organización, así como las posturas que los oficiales del gobierno en funciones presenten ante un negocio. Por ejemplo, en Estados Unidos, las organizaciones generalmente operan en un ambiente político estable. Sin embargo, la administración es una actividad global, y los gerentes deben estar conscientes de los cambios políticos en los países en que trabajan, ya que estos cambios pueden afectar sus decisiones y acciones.⁵¹

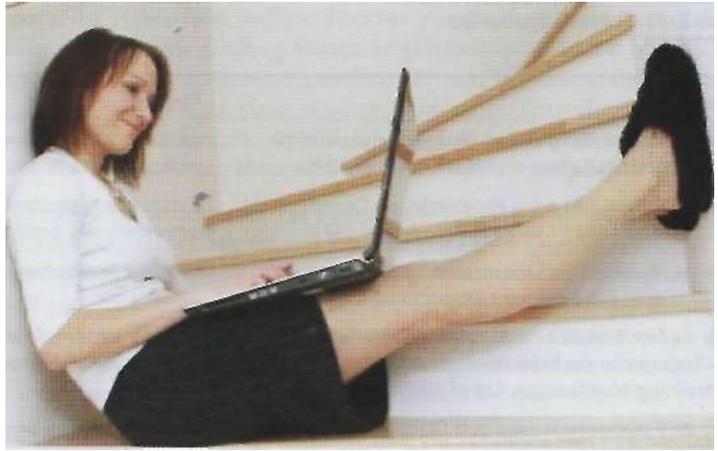
entorno específico

Fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.

entorno general

Amplias condiciones externas que pueden afectar a una organización.

Una encuesta reciente encontró que el salario, el poder y el prestigio que motivaron las carreras de muchos baby boomers, se encontraban casi al final de la lista de cosas que los miembros de la generación X esperaban de sus trabajos. Ellos prefieren relaciones positivas, trabajos interesantes y oportunidades constantes de aprender. ¿Qué atraerá y motivará a los miembros de la generación Y, como la joven mujer de la fotografía?



Condiciones socioculturales. Kraft Foods y otros productores de alimentos han respondido a los cambiantes gustos alimentarios de los clientes, ofreciéndoles versiones más sanas de sus bocadillos favoritos. Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Por ejemplo, como los trabajadores han comenzado a buscar formas de vida más equilibradas, las organizaciones han tenido que ajustarse, ofreciendo políticas de permisos por cuestiones familiares, horarios de trabajo más flexibles e incluso guarderías en las mismas instalaciones de la compañía. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes.

Condiciones demográficas. Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos, y composición familiar. Los cambios en estas características puede afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Por ejemplo, los investigadores en población han identificado grupos específicos de edad en Estados Unidos: el grupo de la depresión (nacidos entre 1912 y 1921), el grupo de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922 y 1927), el grupo de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945), los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la generación X (nacidos entre 1965 y 1977), y la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994). Aunque cada grupo tiene características propias, la generación Y es de particular interés, ya que sus miembros aprenden, trabajan, compran y juegan de maneras fundamentalmente diferentes que están comenzando a afectar la forma en que las organizaciones son dirigidas. En el capítulo 13 explicaremos algunos de los desafíos de manejar diferencias generacionales.

Condiciones tecnológicas. En términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. Por ejemplo, el código genético humano ha sido descifrado. ¡Sólo piense en las implicaciones de tal conocimiento! Los aparatos de información cada vez son más pequeños y más poderosos. Tenemos oficinas automatizadas, reuniones vía electrónica, manufactura robotizada, el láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos para hacer negocios en una era electrónica. Las compañías que aprovechan la tecnología, como General Electric, eBay y Google, prosperan. Además, muchas tiendas minoristas, como Wal-Mart, utilizan sistemas de información sofisticados para mantenerse a la cabeza de las tendencias en las ventas. La tecnología ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y las formas en que los gerentes dirigen.

Condiciones globales. Al terminar esta década, Nigeria tendrá más población que Rusia, Etiopía tendrá más gente que Alemania, y Marruecos estará más poblado que Canadá.⁵² ¿Estos hechos le sorprenden? No deberían. Esto simplemente refleja que la globalización es uno de los factores principales que afectan a los gerentes y a las organizaciones. Los gerentes enfrentan el reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo. En el capítulo 4 abordaremos con detalle este componente del ambiente externo.

CÓMO AFECTA EL ENTORNO A LOS GERENTES

Saber *cuáles son* los diversos componentes del entorno es importante para los gerentes. Sin embargo, comprender *cómo* afecta el entorno a los gerentes tiene la misma importancia. Hay dos formas en las que el ambiente afecta a los gerentes: primero, a través del grado de incertidumbre ambiental presente, y, segundo, a través de las relaciones entre la organización y sus partes interesadas externas.

Evaluación de la incertidumbre ambiental. Los entornos difieren en términos de lo que llamamos **incertidumbre ambiental**, la cual es el grado de cambio y complejidad del entorno de la organización (vea la figura 3-11).

La primera dimensión de incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de una organización cambian frecuentemente, lo llamamos entorno *dinámico*. Si el cambio es mínimo, lo llamamos entorno *estable*. Un entorno estable podría ser uno en el que no hay competidores nuevos, pocos avances tecnológicos de los competidores actuales, poca actividad por parte de los grupos de presión para influir en la organización, etcétera. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, mejor conocido por sus encendedores Zippo, enfrenta un entorno relativamente estable. Hay pocos competidores y poco cambio tecnológico. Es probable que la principal inquietud ambiental para la compañía sea la tendencia a la disminución de los fumadores de tabaco, aunque los encendedores tienen otros usos y los mercados globales siguen siendo atractivos.

En cambio, la industria de la música grabada enfrenta un entorno dinámico (muy incierto e impredecible). Los formatos digitales y los sitios de descarga de música han puesto de cabeza a la industria y han traído incertidumbre. Si el cambio es predecible, ¿se considera dinámico? No. Piense en tiendas departamentales que generalmente realizan de un cuarto a un tercio de sus ventas en diciembre. La caída de diciembre a enero es significativa; sin embargo, como el cambio es predecible, no consideramos que el entorno sea dinámico. Cuando hablamos de grado de cambio, queremos decir que el cambio no es predecible. Si el cambio puede anticiparse con exactitud, no es incertidumbre lo que los gerentes deben enfrentar.

La otra dimensión de incertidumbre describe el grado de **complejidad ambiental**. El grado de complejidad se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes. Por ejemplo, Hasbro Toy Company, la segunda fabricante de juguetes más grande (después de Mattel), simplificó su entorno al comprar a muchos de sus competidores.

Figura 3-11

Matriz de incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Celda 1 Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 2 Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	Celda 3 Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 4 Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

incertidumbre ambiental

Grado de cambio y complejidad del entorno de una organización.

complejidad ambiental

Número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento de la organización sobre dichos componentes.

Cuanto menos competidores, clientes, proveedores, agencias gubernamentales, etcétera, tiene una organización, menos complejo e incierto es su entorno.

La complejidad también se mide en términos del conocimiento que una organización necesita sobre su entorno. Por ejemplo, los gerentes de E*TRADE deben saber mucho sobre las operaciones de sus proveedores de Internet, si quieren garantizar que su sitio Web esté disponible y sea confiable y seguro para sus clientes. Por otra parte, los gerentes de las librerías universitarias necesitan conocimientos sofisticados mínimos sobre sus proveedores.

¿Cómo influye en los gerentes el concepto de incertidumbre ambiental? De nuevo revise la figura 3-11; cada una de las celdas representa combinaciones diferentes del grado de complejidad y de cambio. La celda 1 (entorno estable y simple) representa el nivel más bajo de incertidumbre ambiental, y la celda 4 (entorno dinámico y complejo) el más elevado. No sorprende que los gerentes tengan mayor influencia sobre los resultados de la organización en la celda 1 que en la 4. Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de una compañía, los gerentes tratan de minimizarla. Si existe la opción, los gerentes preferirían operar en entornos de menor incertidumbre. Sin embargo, rara vez controlan esa opción. Además, la mayoría de las industrias actuales enfrentan cambios más dinámicos, lo que hace que sus entornos sean más inciertos.

Administración de las relaciones entre las partes interesadas. ¿Qué hizo que VIH se convirtiera en *el* canal de cable para los baby boomers melómanos? Una razón es que detectó la importancia de construir relaciones entre las diversas partes interesadas: espectadores, celebridades de la música, anunciantes, estaciones afiliadas de TV, grupos de servicio público, entre otros. La naturaleza de las relaciones entre las partes interesadas es otra forma en la que el entorno influye a los gerentes. Cuanto más abiertas y seguras sean estas relaciones, más influencia tendrán los gerentes sobre los resultados organizacionales.

Las **partes interesadas** son todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones. Estos grupos tienen interés en la organización o se ven significativamente influenciados por ella. A su vez, pueden influir en la organización. Por ejemplo, piense en los grupos que pueden verse afectados por las decisiones y acciones de Starbucks: cafetaleros, empleados, competidores especializados en café, comunidades locales, etcétera. Algunas de estas partes interesadas, a su vez, pueden influir en las decisiones y acciones de los gerentes de Starbucks. La idea de que las organizaciones tienen partes interesadas ahora es ampliamente aceptada tanto por académicos de la administración como por gerentes en ejercicio.¹⁰⁰

La figura 3-12 identifica algunas de las partes interesadas más comunes que puede tener una organización. Observe que estas partes interesadas incluyen tanto grupos internos como externos. ¿Por qué? Debido a que ambos pueden afectar lo que hace una organización y cómo opera.

Figura 3-12

Partes interesadas de una organización



¿Por qué a los gerentes debe interesarles la administración de las relaciones con las partes interesadas? Por una razón: hacerlo puede conducir a resultados deseables para la organización, como mejorar las predicciones en los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, mayor grado de confianza entre las partes interesadas y mayor flexibilidad organizacional para reducir el efecto del cambio. Pero, ¿afecta el desempeño organizacional? La respuesta es ¡sí! Los investigadores en administración que han analizado este asunto han encontrado que los gerentes de las compañías de alto rendimiento tienden a considerar los intereses de las principales partes interesadas al tomar decisiones.

Otra razón para administrar las relaciones con las partes interesadas externas es que es lo "correcto" por hacer. Como una organización depende de estos grupos externos como fuentes de ingresos (recursos) y como receptores de resultados (bienes y servicios), los gerentes deben considerar sus intereses cuando tomen decisiones. Abordaremos con más detalle este asunto en el capítulo 5, cuando veamos los conceptos de ética gerencial y responsabilidad social corporativa.

¿Cómo pueden los gerentes administrar las relaciones con las partes interesadas? Primero, necesitan identificar las partes interesadas de la organización. Los grupos que probablemente reciban y ejerzan influencia de las decisiones organizacionales son las partes interesadas de la organización. Segundo, necesitan determinar cuáles son los intereses o inquietudes que pueden tener las partes interesadas: calidad del producto, cuestiones financieras, condiciones de trabajo seguras, protección al ambiente, etcétera. Después, necesitan decidir qué tan crucial resulta cada parte interesada para la toma de decisiones y acciones de la organización. En otras palabras, ¿qué tan decisivo es para el gerente considerar las inquietudes de una parte interesada en particular, cuando planea, organiza, dirige y controla? La simple idea de una parte interesada (un grupo que tiene un "interés" en lo que hace la organización) significa que es importante. Pero algunas partes interesadas resultan más críticas para la toma de decisiones y acciones de la organización que otras. El último paso es determinar cómo administrar las relaciones con las partes interesadas externas. Esta decisión depende de qué tan crucial es una parte interesada externa para la organización y qué tan incierto es el entorno.^{ob} Cuanto más importante sea una parte interesada y más incierto el entorno, más tendrán que confiar los gerentes en establecer sociedades con esa parte, y no sólo reconocer su existencia.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.4

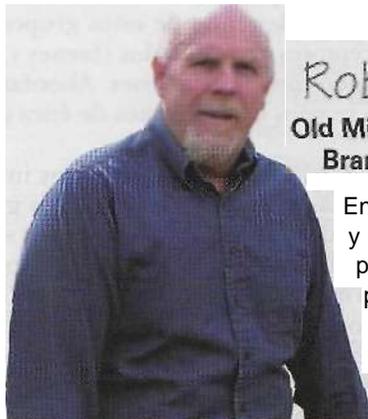
- Mencione los componentes de los entornos específico y general.
- Explique las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental.
- Identifique las partes interesadas más comunes de una organización.
- Mencione los cuatro pasos de la administración de relaciones con partes interesadas externas.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

partes interesadas

todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones.

¿Quiénes son?
Nuestro turno



Robert Foley

Old Mill Inn Bed & Breakfast, Neshobe River Winery,
Brandon, Vermont

En épocas de cambio es importante mantener un ambiente positivo y garantizar que los empleados participen, sean reconocidos y premiados. Mis empleados son una parte integral de la operación, por lo que buscaría su aportación. Tal vez haya creado la visión de mi compañía y establecido una cultura, pero los empleados ayudan a mantenerla. Al involucrarlos se sienten parte de la "familia", y espero que esto inspire un sentido de pertenencia y motivación. Los premios y los reconocimientos son variados: bonos, días de vacaciones, recompensas, cenas, etcétera. Incluso un simple

gracias cada día puede significar mucho.

Chris Zavodsky

Gerente de operaciones, Dairy Queen,
Wyckoff, New Jersey

Existen muchas maneras para mantener esta cultura única. Tal vez podrían obtener más ganancias ofreciendo un menú más saludable y por lo tanto ser capaces de ofrecer mejores sueldos para convencer a los empleados de quedarse. Los What-a-Games deben continuar. Esta "excursión laboral" mejora el ánimo y hace que los gerentes y los empleados pasen un buen rato con sus compañeros en un ambiente no laboral. Además, tal vez podrían intentar cambiar las cosas para que las tareas no se vuelvan monótonas. Pequeños cambios pueden animar a la gente a quedarse y a trabajar más arduamente. Por último, una cosa que tenemos son los "martes de reforzamiento positivo", durante los cuales al empleado que es más amable con los clientes, trabaja más duro y anima a sus compañeros, se le da la mayor parte de las propinas. Es competitivo, pero mejora el ánimo de los empleados y la satisfacción del cliente.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

3.1 > EL GERENTE: ¿OMNIPOTENTE O SIMBÓLICO?

- Compare las acciones de los gerentes de acuerdo con las visiones omnipotente y simbólica.
- Identifique las dos restricciones del criterio de un gerente.

De acuerdo con la visión omnipotente, los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización. La visión simbólica argumenta que gran parte del éxito o fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que salen del control de los gerentes. Las dos restricciones al criterio de los gerentes son la cultura de la organización (interna) y el entorno (externa). Los gerentes no están totalmente restringidos por estos dos factores, ya que pueden influenciar, y lo hacen, su cultura y entorno.

3.2 > CULTURA ORGANIZACIONAL

- Identifique las siete dimensiones de la cultura organizacional.
- Analice el efecto de una cultura fuerte sobre las organizaciones y los gerentes.
- Explique cómo se forma y se mantiene una cultura.
- Describa cómo afecta la cultura a los gerentes.

Las siete dimensiones de la cultura son atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos. En organizaciones con culturas fuertes, los empleados son más leales y sus tendencias al desempeño son más altas. Entre más fuerte se vuelve una cultura, más afecta la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. El origen de una cultura refleja la visión de los fundadores de la organización. Una cultura se mantiene por medio de prácticas de selección de empleados, las acciones de los gerentes de nivel alto y los procesos de socialización. Además, la cultura se transmite a los empleados a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Estos elementos ayudan a los empleados a "aprender" qué valores y comportamientos son importantes, así como quién ejemplifica dichos valores. La cultura afecta la forma de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.

3.3 ▷ TEMAS ACTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Describa las características de una cultura ética, una de innovación, una sensible al cliente y una que apoye la diversidad.
- Explique por qué la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser un asunto importante.
- Describa las características de una organización espiritual.

Una cultura ética es muy tolerante ante el riesgo y poco tolerante ante la agresividad, y se enfoca tanto en los medios como en los resultados. Una cultura de innovación favorece el cambio y la participación, la libertad, confianza y sinceridad, el tiempo de ideas, la alegría y el humor, la solución de conflictos, los debates y la toma de riesgos. Una cultura sensible al cliente tiene: empleados sociables y amigables; trabajos con reglas, procedimientos y regulaciones poco rígidos; otorgamiento de facultades de decisión; roles y expectativas claros; y empleados conscientes de su deseo de satisfacer al cliente. Una cultura que apoya la diversidad cuenta con gerentes que muestran a través de sus decisiones y acciones que valoran la diversidad y esto refuerza el comportamiento de los empleados para que ejemplifiquen la inclusión. La espiritualidad del centro de trabajo es importante debido a que los empleados buscan contrarrestar el estrés y las presiones de sus turbulentas vidas; también buscan involucrarse y relacionarse, ya que esto frecuentemente se pierde en el estilo de vida contemporáneo. La religión organizada ha fallado en satisfacer las necesidades de algunas personas, y particularmente los baby boomers buscan algo significativo en sus vidas. Las organizaciones espirituales tienden a presentar cinco características: fuerte sentido del propósito, se enfocan en el desarrollo individual, confianza y sinceridad, dar facultades de decisión a los empleados y tolerancia a la expresión del personal.

3.4 > EL ENTORNO

- Mencione los componentes de los entornos específico y general.
- Explique las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental.
- Identifique las partes interesadas más comunes de una organización.
- Mencione los cuatro pasos de la administración de relaciones con partes interesadas externas.

El entorno específico incluye clientes, proveedores, competidores y grupos de presión. El entorno general incluye condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales. Las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental son el grado de cambio (estable o dinámico) y

el grado de complejidad (simple o complejo). Las partes interesadas más comunes son clientes, grupos de acción social y política, competidores, -asociaciones comerciales y de industria, gobiernos, medios, proveedores, comunidades, accionistas, uniones y empleados. Los cuatro pasos para administrar las relaciones con las partes interesadas son: identificar estas partes, determinar los intereses o inquietudes de las partes interesadas, determinar qué tan crucial resulta cada parte interesada para la toma de decisiones y acciones de la organización, y determinar cómo manejar a las partes interesadas.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. Consulte la figura 3-3. ¿Cómo diferiría el trabajo de un gerente de primera línea en estas dos organizaciones? ¿Y el trabajo de un gerente de nivel alto?
2. Describa una cultura efectiva para (a) un entorno relativamente estable y (b) un entorno dinámico. Explique sus opciones.
3. Los salones de clases tienen culturas. Describa la cultura del suyo, utilizando las siete dimensiones de la cultura organizacional. ¿La cultura limita a su profesor? ¿De qué manera?
4. ¿La cultura puede ser una responsabilidad para una organización? Explique su respuesta.
5. ¿Por qué es importante para los gerentes comprender las fuerzas externas que actúan sobre ellos y sus organizaciones?
6. "Los negocios se basan en relaciones" ¿Qué opina sobre esta afirmación? ¿Cuáles son las implicaciones de manejar el ambiente externo?

SU TURNO *de ser gerente*

- Encuentre en cualquiera de los periódicos de negocios más conocidos dos ejemplos actuales de las visiones omnipotente y simbólica de la administración. Redacte un artículo que describa lo que encontró y de qué manera los dos ejemplos que halló representan las visiones de la administración.
- Elija dos organizaciones con las que interactúe frecuentemente (como empleado o como cliente) y evalúe su cultura, analizando los siguientes aspectos:
 - Diseño físico* (edificios, muebles, estacionamiento, diseño de la oficina o tienda). ¿Dónde se ubican y por qué? ¿Dónde se estacionan los clientes y los empleados? ¿Cómo es la disposición de la oficina o tienda? ¿Qué actividades son promovidas o no promovidas por la disposición física? ¿Qué indican estas cosas sobre los valores de la organización?
 - Símbolos* (logotipos, códigos de vestimenta, lemas, filosofía). ¿Qué valores se resaltan? ¿Dónde aparecen los logotipos? ¿Las necesidades de quién se enfatizan? ¿En qué conceptos se pone énfasis? ¿Qué acciones están prohibidas? ¿Qué acciones se promueven? ¿Está en exhibición algún objeto prominente? ¿Qué simbolizan dichos objetos? ¿Qué indican estas cosas sobre los valores de la organización?
 - Palabras* (historias, lenguaje, nombres de puestos). ¿Qué historias se cuentan una y otra vez? ¿Cómo son abordados los empleados? ¿Qué dicen de la organización los nombres de los puestos? ¿Se utilizan chistes o anécdotas en una conversación? ¿Estas cosas le dicen algo sobre los valores de la empresa?
 - Políticas y actividades* (rituales, ceremonias, recompensas económicas, políticas que indican cómo tratar a los clientes o a los empleados). (Nota: sólo podrá evaluar estos aspectos si es un empleado o conoce muy bien a la organización.) ¿Qué actividades son reconocidas? ¿Cuáles son ignoradas? ¿Qué tipo de personas tienen éxito? ¿Quiénes fracasan? ¿Qué rituales son importantes? ¿Por qué? ¿Qué eventos se conmemoran? ¿Por qué? ¿Qué le dicen estas cosas sobre los valores de la compañía?
- Si pertenece a una organización estudiantil, evalúe su cultura. ¿Cómo la describiría? ¿Cómo aprenden esta cultura los nuevos miembros? ¿Cómo se mantiene la cultura? Si no pertenece a una organización estudiantil, platique con otro estudiante que sí pertenezca y evalúela utilizando las mismas preguntas.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Terrence E. Deal y Alian A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Perseus Books Group, 2000); Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (Jossey-Bass, 1999), y Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Jossey-Bass, 2005).
- Elija tres compañías que le interesen. Identifique las partes interesadas que serían las más importantes para estas empresas. Describa por qué estas partes interesadas son importantes para ellas.
- Encuentre un ejemplo de una empresa que represente cada uno de los temas actuales de la cultura organizacional. Describa qué está haciendo la compañía que refleje su compromiso con esta cultura.

¿En qué difieren?

Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.

La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a mymanagementlab y complete cualquiera de estos ejercicios de autoevaluación: What's the Right Organizational Culture for Me? (¿Cuál es la cultura organizacional adecuada para mí?), How Well Do I Respond to Turbulent Change? (¿Qué tan bien respondo ante un cambio turbulento?), y Am I Experiencing Work/Family Conflict? (¿Estoy experimentando algún conflicto laboral o familiar?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

CASO PRÁCTICO

Para que diga guau

Cuando escucha el nombre The Ritz-Carlton Hotels, ¿qué palabras le vienen a la mente? ¿Lujo? ¿Elegancia? ¿Formal o tal vez incluso pesado? ¿Más allá de mis posibilidades económicas? Las palabras que la empresa espera le vengan a la mente son *servicio ejemplar al cliente*. Ritz-Carlton tiene el compromiso de tratar a sus huéspedes como a la realeza. Tiene una de las culturas corporativas más distintivas de la industria del alojamiento, y a los empleados se les habla en términos de "damas y caballeros". Su lema está impreso en una tarjeta que los empleados portan: "somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros". Y estas damas y caballeros del Ritz han sido capacitados con estándares y especificaciones muy precisos para tratar a los clientes. Estos estándares los establecieron hace más de un siglo los fundadores, Caesar Ritz y August Escoffier. Los empleados del Ritz son continuamente preparados en las tradiciones y valores de la compañía. Todos los días, en sesiones de 15 minutos "formados" en cada hotel, los gerentes refuerzan los valores de la empresa y revisan las técnicas de servicio. Estos valores son la base de la capacitación y reconocimiento de todos los empleados. Nada se deja a la suerte cuando se trata de proporcionar un servicio ejemplar al cliente. Las contrataciones potenciales son evaluadas en cuanto a la adaptación cultural y a los rasgos asociados con la pasión innata de servir. Un ejecutivo de la compañía dice que "la sonrisa debe salir de forma natural". Aunque se espera que el personal sea cálido y comprensivo, su comportamiento frente a los huéspedes debe ser extremadamente detallista y programado. Por eso la nueva filosofía de servicio al cliente, implementada a mediados de 2006, fue un cambio tan radical de lo que se había estado haciendo en Ritz.

El nuevo enfoque de la empresa es casi lo opuesto de lo que se había hecho: no hay que decirle a los empleados cómo hacer que los huéspedes estén felices. Ahí se espera que ellos lo deduzcan. Diana Oreck, la vicepresidenta, dice "cambiamos del enfoque pesadamente preceptivo y prescrito hacia una administración enfocada en resultados." Sin embargo, los resultados no cambiaron. El objetivo aún es la felicidad del huésped y que éste diga guau por el servicio recibido. Sin embargo, bajo el nuevo enfoque, las interacciones entre los miembros del personal y los huéspedes son más naturales, relajadas y auténticas, en lugar de sonar como si estuvieran leyendo líneas de un manual.



Getty Images, Inc.

Un portero de pie frente a la entrada principal de The Ritz-Carlton de Tokio, Japón.

Preguntas de análisis

1. Consulte la figura 3-2 y la información de este caso y describa la cultura de The Ritz-Carlton. ¿Por qué piensa que este tipo de cultura podría ser importante para un hotel de lujo? ¿Cuáles podrían ser las desventajas de una cultura como ésta?
2. ¿Qué desafíos cree que la compañía enfrentó al cambiar su cultura? ¿Qué está haciendo The Ritz-Carlton para mantener esta nueva cultura?
3. ¿Qué tipo de persona cree usted que se sentiría más feliz y triunfaría en esta cultura? ¿Cómo cree que los nuevos empleados "aprenden" la cultura?
4. ¿Qué podría aprender otra organización de The Ritz-Carlton sobre la importancia de la cultura organizacional?

Fuentes: The Ritz-Carlton, <http://corporate.ritzcarlton.com>, 10 de marzo de 2008; R. Reppa y E. Hirsh, "The Luxury Touch", *Strategy & Business*, primavera de 2007, pp. 32-37, y J. Gordon, "Redefining Elegance", *Training*, marzo de 2007, pp. 14-20.

*

¿Quiénes son?

Conozca al gerente



Arek Skuza

**Presidente de DVC Partners
Varsovia, Polonia**

MI TRABAJO: Desarrollar y ejecutar las estrategias de la compañía.

LA MEJORY PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Hacer que la gente se "adhiera" a la estrategia.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO:
Encuentra "gente de clase A"! Contratar únicamente al mejor personal es la principal garantía de éxito.

A lo largo de este capítulo sabra mas sobre este gerente real.

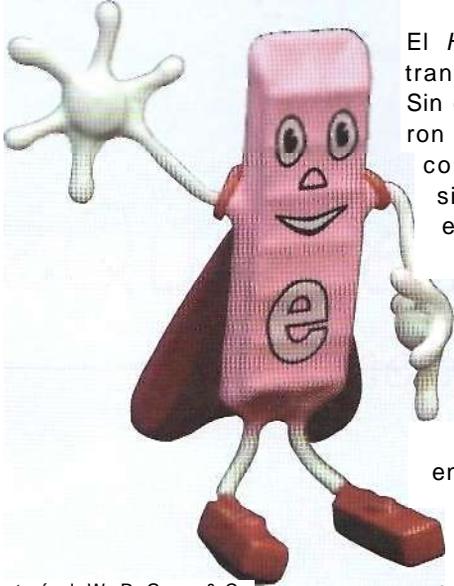
La administración en un entorno global

Todas las organizaciones se han visto afectadas de alguna manera por la globalización. En este capítulo veremos qué es lo que los administradores necesitan saber acerca de la administración global, como las alianzas comerciales regionales, la manera en que las empresas se internacionalizan y las diferencias interculturales. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- | | |
|--|-----------|
| ↳ 4.1 Comparar las posturas etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas de las empresas globales. | página 71 |
| 4.2 Analizar la importancia de las alianzas comerciales regionales y la Organización Mundial de Comercio. | página 72 |
| 4.3 Describir las estructuras y técnicas que utilizan las organizaciones para internacionalizarse. | página 75 |
| 4.4 Explicar la importancia de los entornos político-legal, económico y cultural de las empresas globales. | página 79 |

El dilema de un gerente



Cortesía de W. R. Grace & Co.

El *Hombre borrador rosa*.¹ Se diseñó una mascota en caricatura para transmitir un sencillo mensajes los empleados: "borre" el desperdicio. Sin embargo, los gerentes de W. R. Grace & Company pronto descubrieron que su truco para promover globalmente la eficiencia (conocida como manufactura esbelta) en toda la empresa no era tan inofensiva como originalmente pensaron que sería. Cuando se presentó el *Hombre borrador* al personal de Asia durante una reunión de trabajo en China, los asistentes se mostraron perplejos e incluso algo frustrados. El vicepresidente de recursos humanos recuerda que dijeron, "¿En verdad desean que el programa sea invisible?," ya que eso es lo que el concepto "borrar" significa en China... invisible. El otro problema era el color del *Hombre borrador*: rosa. Aunque muchos empleados no hubiesen tenido problema respecto al borrador rosa, sencillamente "no es un color aceptable en China; es femenino. Ningún hombre que se respete querría estar asociado con un programa identificado con el color rosa" Este obstáculo intercultural se corrigió fácilmente; el *Hombre borradores* ahora de color canela, y a los empleados de China se les impulsa a "simplificar" o "reducir" en lugar de borrar. Pero, ¿cómo se pueden evitar esos problemas en el futuro?

¿Usted qué haría?

La historia del *Hombre bañador* muestra algunas de las dificultades gerenciales del ambiente global actual. Incluso empresas grandes y exitosas que cuentan con talentosos gerentes (como W.R. Grace & Company) pueden equivocarse. A pesar de estos desafíos, la globalización es algo que la mayoría de las empresas quieren hacer. Un estudio de las compañías de manufactura en Estados Unidos descubrió que las empresas que operan en distintos países tienen el doble de crecimiento en ventas y una rentabilidad mucho más alta que las empresas estrictamente locales.² Sin embargo, si los gerentes no vigilan de cerca los cambios en su ambiente global o no toman en cuenta las características especiales de cada localidad al planear, organizar, dirigir y controlar, podrían tener un éxito global limitado. En este capítulo analizaremos los riesgos que enfrentan los gerentes al administrar en un entorno global.

¿QUIÉN POSEE QUÉ?

Una manera de percibir de qué manera se ha globalizado el mercado es considerar el país de origen de algunos productos comunes. Le sorprendería descubrir que muchos productos que pensaba que eran fabricados por empresas de Estados Unidos en realidad no lo son! Responda el siguiente cuestionario y verifique sus respuestas al final del capítulo, en la página 89.

1. La empresa propietaria de los helados Ben & Jerry's se encuentra en:
a. México, b. Arabia Saudita, c. Reino Unido d. Estados Unidos
2. La empresa propietaria de los jugos Iebedyamsky se encuentra en:
a. Japón b. Reino Unido c. Estados Unidos d. Rusia
3. Las especias y condimentos Rajah son productos de una empresa establecida en:
a. Brasil b. Suiza c. Estados Unidos d. India

4. Tetley Tea pertenece a una empresa localizada en:
 - a. Gran Bretaña b. India c. Japón d. España
5. La marca de mantequilla de maní Skippy es un producto de una empresa localizada en:
 - a. Estados Unidos b. Canadá c. Venezuela d. Reino Unido
6. Las más de 6,000 tiendas 7-Eleven son propiedad de una empresa localizada en:
 - a. Japón b. Estados Unidos c. Canadá d. Reino Unido
7. La empresa que produce Boboli Pizza Crust se localiza en:
 - a. Estados Unidos b. México c. Italia d. España
8. La empresa creadora de las rasuradoras eléctricas Braun se encuentra en:
 - a. Suiza b. Alemania c. Estados Unidos d. Japón
9. La empresa a que pertenecen las tiendas de cosméticos Sephora se encuentra en:
 - a. Alemania b. Canadá c. Francia d. Estados Unidos
10. Los productos Gerber para bebé pertenecen a una empresa establecida en:
 - a. Estados Unidos b. Alemania c. Japón d. Suiza
11. Los alimentos congelados Lean Cuisine son productos de una empresa localizada en:
 - a. Alemania b. Estados Unidos c. Suiza d. Brasil
12. Dr. Pepper y 7-Up son productos de una empresa que se encuentra en:
 - a. Estados Unidos b. Japón c. Canadá d. Reino Unido
13. La empresa que comercializa el té Lipton se localiza en:
 - a. China b. Reino Unido c. Japón d. Estados Unidos
14. El café Eight O'Clock pertenece a una empresa localizada en:
 - a. India b. Costa Rica c. Estados Unidos d. Canadá
15. Los productos Frédéric Fekkai para el cuidado del cabello son comercializados por una empresa que se encuentra en:
 - a. Estados Unidos b. Suiza c. Francia d. Italia

¿Cómo le fue? ¿Se dio cuenta de que una gran cantidad de productos que utilizamos en nuestra vida diaria son elaborados por empresas que *no* se encuentran en Estados Unidos? ¡Probablemente no! La mayoría no nos damos cuenta del todo de la verdadera naturaleza global del mercado actual.

OBJETIVO DE
APRENDIZAJE 4.1 ▷

¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA CON RESPECTO A LA GLOBALIZACIÓN?

No es extraño que los alemanes, italianos o indonesios hablen uno o cuatro idiomas. "Hoy en día más de la mitad de los alumnos de escuela primaria en China aprenden inglés y el número de angloparlantes en India y China (500 millones) excede al total de angloparlantes nativos de cualquier otra parte del mundo". Por otro lado, la mayoría de los estudiantes en Estados Unidos sólo estudian inglés en las escuelas; únicamente 24,000 estudian chino. Y sólo 22 por ciento de la población de Estados Unidos habla otra lengua además del inglés.⁴ Los norteamericanos tienden a pensar en el inglés como el único lenguaje internacional de negocios y no ven la necesidad de estudiar otros idiomas. Esto podría provocar problemas en el futuro, ya que un importante reporte de investigación emitido por el Consejo Británico dice que "la competitividad tanto de Gran Bretaña como de los Estados Unidos se ha visto disminuida" al solamente hablar Inglés.¹

El monolingüismo es un signo de que el país sufre de provincialismo; es decir, una visión del mundo que sólo considera perspectivas y convicciones propias. La gente que tiene una actitud provincial no reconoce que otros tienen maneras diferentes de vivir y

provincialismo

Visión del mundo que sólo considera perspectivas y convicciones propias y no reconoce que otros tienen maneras diferentes de vivir y de trabajar. El provincialismo provoca una incapacidad de reconocer las diferencias entre la gente.

Reto **Wittwer** es el presidente y director ejecutivo de Hoteles Kempinsky. Nacido en Suiza y educado en escuelas católicas de Francia, se hizo budista cuando se enamoró y se casó con una mujer vietnamita después de vivir en Asia durante muchos años. Wittwer es un buen ejemplo de un director geocéntrico; además de hablar alemán, francés, italiano, y un idioma basado en el latín, llamado Romanche, habla otros ocho idiomas.



de trabajar; ignoran los valores y costumbres de los demás, y tienen una actitud rígida de "lo nuestro es mejor que lo de ellos" frente a las culturas extranjeras. Este tipo de actitud estrecha y estricta es una de las tres posturas posibles que puede tomar un gerente frente a la globalización, pero no es la única.' Revisemos con mayor detalle cada una de ellas.

Primero, una **postura etnocéntrica** es la creencia provincial de que las mejores prácticas y métodos de trabajo son los del país de *origen* (el país donde se localizan las oficinas centrales). Los gerentes con una postura etnocéntrica creen que las personas de otros países no tienen las habilidades, pericia, conocimiento o experiencia necesarios para tomar las mejores decisiones de negocios, como el caso de la gente de su país natal. No confían en los empleados extranjeros para decisiones clave o cuestiones de tecnología.

Después, una **postura policéntrica** es la visión de que la gente del país *huésped* (el país extranjero en el cual la empresa hace negocios) conoce los mejores métodos y prácticas de trabajo para operar sus negocios. Los gerentes con esta postura visualizan cada operación en el extranjero muy diferente y difícil de comprender. De esta manera, es muy probable que dejen que los empleados del país huésped se las arreglen para hacer las cosas a su manera.

El último tipo de postura que pueden tener los gerentes ante la globalización es la **postura geocéntrica**, un punto de vista *orientado al mundo*, que se enfoca en emplear los mejores métodos y gente de todo el mundo. Los gerentes con este tipo de postura tienen una visión global y buscan los mejores métodos y gente, sin importar su origen. Por ejemplo, el presidente de una de las empresas fabricantes de productos para el hogar con mayor crecimiento, es un inmigrante chino que describe las estrategias de la empresa como "la combinación de los costos de China con la calidad japonesa, el diseño europeo, y el marketing estadounidense".⁸ Una postura geocéntrica requiere eliminar actitudes provinciales y desarrollar el entendimiento de las diferencias interculturales. Ese es el tipo de método que los gerentes exitosos necesitarán en el entorno global actual.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 4.1

- Defina el provincialismo.
- Compare las posturas etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en las empresas globales.

Vaya a la página 86 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 4.2 ▶

COMPRENSIÓN DEL ENTORNO GLOBAL

Una de las características del entorno globalizado actual es el comercio global, el cual, recordará de sus clases de historia, no es nuevo. Los países y las empresas han realizado comercio entre ellos durante siglos.⁹ Y continúa hasta nuestros días, como vimos en el cuestionario al principio del capítulo. El comercio global actual está formado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los tratados comerciales negociados a través de la Organización Mundial de Comercio.

ALIANZAS COMERCIALES REGIONALES

Alguna vez se consideró a la competencia global como si se tratara de país contra país; Estados Unidos contra Japón, Francia contra Alemania, México contra Canadá, etcétera. Ahora, la competencia global está formada por los acuerdos comerciales regionales, que incluyen la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte ; (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), entre otros.

La Unión Europea. 27 países democráticos europeos integran la **Unión Europea (UE)**, que es una asociación económica y política. Tres países más (Croacia, Macedonia y Turquía) ya han solicitado su membresía (véala figura 4-1). Cuando los 12 miembros originales formaron la UE en 1992, la motivación principal fue la de reposicionar la economía de la región frente a Estados Unidos y Japón. Antes, cada país europeo tenía sus propios controles fronterizos, impuestos y subsidios; políticas nacionales e industrias protegidas. Estas barreras para viajar, trabajar, invertir y comerciar evitaban que las empresas europeas desarrollaran su eficiencia económica. Ahora estas barreras se han eliminado y el poder económico que representa la UE es considerable. Su afiliación actual abarca una población de alrededor de quinientos mil millones de personas, y representa casi el 31 por ciento de la economía mundial total.¹⁰

Otro paso hacia la unificación ocurrió cuando los 15 países miembros adoptaron una moneda común, el **euro**. Además, todos los nuevos países miembros deben adoptar el euro; sólo a Dinamarca, el Reino Unido y Suecia se les permitió optar por no utilizarlo.¹¹ Los intentos para desarrollar una constitución común no han tenido resultados. Sin embargo, en diciembre de 2007, el Tratado de Lisboa (o Tratado de Reforma), firmado por los 27

Figura 4-1

Unión Europea



postura etnocéntrica

Creencia provincial de que los mejores métodos y prácticas de trabajo son los del país de origen.

postura policéntrica

Visión de que la gente del país huésped conoce los mejores métodos y prácticas para la operación de su negocio.

postura geocéntrica

Punto de vista orientado al mundo, que se enfoca en emplear los mejores métodos y gente de todo el mundo.

Unión Europea (UE)

Asociación económica y política que agrupa 27 países democráticos europeos creada como una unidad económica y entidad de negocios. Tres países adicionales están en espera de convertirse en miembros.

euro

Tipo de moneda europea única y común.

jefes de estado de todos los países miembros, parece ser un primer paso. Este tratado proporciona a la UE un marco legal común y las herramientas para cumplir las metas de los desafíos de un mundo cambiante, incluidos los cambios climáticos y demográficos, globalización, seguridad y energía. La UE continuará en evolución y refirmará su poder económico como uno de los mercados más ricos, y los negocios europeos continuarán desempeñando un papel importante en la economía global.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y otros tratados de Latinoamérica. Cuando se lograron acuerdos para asuntos clave por medio del **Tratado de Libre Comercio de América del Norte** entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos en 1992, se creó un vasto bloque económico. Hasta 2008 permanecía como el bloque económico más grande del mundo en términos del producto interno bruto (PIB) de sus miembros. Entre 1994, cuando entró en vigor el TLCAN, y 2006 (el año más reciente con estadísticas completas), el comercio total de bienes entre Estados Unidos, Canadá y México se incrementó 198 por ciento. Canadá sigue siendo el mayor socio comercial de Estados Unidos, con México en el número tres (China es el segundo). La eliminación de barreras para el libre comercio (aranceles, requisitos de licencias de importación, y cuotas aduanales) ha dado como resultado un fortalecimiento del poder económico de los tres países.

Otros países latinoamericanos se han encaminado para formar parte de bloques de libre comercio. Colombia, México y Venezuela dieron la pauta cuando los tres firmaron en 1994 un pacto económico para eliminar los aranceles e impuestos de importación. Otro acuerdo, el Tratado de Libre Comercio de América Central (TLCAC), promueve la liberalización del comercio entre Estados Unidos y cinco países de Centroamérica: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Sin embargo, solamente El Salvador y Costa Rica se han integrado. Los demás países tienen aún que modificar sus leyes para alinearlas con el acuerdo.¹⁴ Estados Unidos firmó también un tratado comercial con Colombia, del cual se dice es el "más grande que Washington ha firmado con algún país latinoamericano desde la firma del TLCAN". Además, negociadores de 34 países en el hemisferio occidental continúan trabajando en el acuerdo para el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el cual tendría que estar en operación a partir de 2005. Sin embargo, los líderes de estos países no han llegado aún a un acuerdo, lo que deja el futuro del ALCA en el aire.¹⁶ También ya existe otro bloque de libre comercio de 10 países sudamericanos conocidos como el Mercado Común Sudamericano (Mercosur). Algunos sudamericanos ven al Mercosur como una manera efectiva de combinar los recursos para competir de mejor manera en contra de los poderes económicos mundiales, especialmente con la UE y el TLCAN. Y con el futuro del ALCA en duda, esta alianza regional podría adquirir mayor relevancia.

Figura 4-2

Miembros de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)

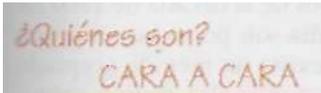
Fuente: Basado en J. McClenahan y T. Clark, "ASEAN at Work"; IW, 19 de mayo de 1997, p. 42.



Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN). La Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), es una alianza comercial de naciones (vea la figura 4-2). La región de la ASEAN tiene una población de alrededor de 566 millones de habitantes, con un PIB combinado de 737 mil millones de dólares.¹⁷ Esta región de rápido crecimiento implica que la ASEAN tendrá cada vez mayor importancia regional tanto económica como políticamente, y cuyo efecto rivalizará con el TLCAN y la UE.

Otras alianzas comerciales. Otras regiones alrededor del mundo continúan desarrollando alianzas comerciales regionales. Por ejemplo, la Unión Africana (UA) formada por 53 países nació en 2002, con la visión de "construir un África integrada, próspera y pacífica".¹⁸ Los miembros de esta alianza planean crear un plan de desarrollo económico para alcanzar una mayor unidad entre las naciones de Africa. Como los miembros de otras alianzas comerciales, estos países tienen la esperanza de alcanzar beneficios económicos, sociales, culturales y comerciales a partir de su asociación.

También la Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional (SAARC), compuesta por ocho estados miembros (India, Pakistán, Sri Lanka, Bangladesh, Bhutan, Nepal, las Maldivas y Afganistán), comenzó en 2006¹⁹ a eliminar los aranceles. Su objetivo, como la de todas las demás alianzas regionales, es promover el libre tránsito de bienes y servicios.



DE QUÉ MANERA AFECTAN LOS FACTORES GLOBALES LA FORMA EN QUE DIRIJO:

Es necesario enseñarles a los empleados sobre las diferencias culturales. Actualmente utilizamos más equipos virtuales, y la movilización de conocimiento disperso es siempre un reto.

LOS IDIOMAS QUE HABLO:
Inglés, español, polaco (nativo)



LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO

El comercio global entre las naciones no sucede de manera espontánea. Existen sistemas de comercio global para garantizar que el comercio continúe de manera eficiente y eficaz cuando surgen problemas comerciales. Sin duda, una de las realidades de la globalización es la interdependencia entre los países, esto es, lo que sucede en uno puede afectar a otros, para bien o para mal. Por ejemplo, la crisis financiera de Estados Unidos en 2008 tenía el potencial para interrumpir el crecimiento económico alrededor del mundo, pero el efecto no fue tan devastador. ¿Por qué? Porque los mecanismos financieros y comerciales ayudaron a impedir una crisis potencial. Uno de estos mecanismos es un sistema de comercio multilateral llamado la **Organización Mundial de Comercio (OMC)**.²⁰

Formada en 1995, la OMC evolucionó a partir del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), un acuerdo comercial en funcionamiento desde la Segunda Guerra Mundial. Actualmente, la OMC es la única organización *global que* lidia con reglas de comercio entre las naciones. Agrupa como miembros a 153 países (hasta el 23 de julio de 2008) y 30 gobiernos observadores (los cuales tienen un límite de tiempo específico dentro del cual deben aplicar para ser miembros). El objetivo de la OMC es ayudar a los países a llevar a cabo el comercio a través de un sistema de reglas comerciales. Aunque los críticos han lanzado protestas verbales en su contra, alegando que el comercio global elimina las fuentes de empleo y destruye el medio ambiente, la OMC desempeña un papel importante en el seguimiento y promoción del comercio mundial.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 4.2

- Describa el estado actual de la Unión Europea, el TLCAN, la ASEAN y otras alianzas comerciales regionales.
- Analice el papel de la OMC.

Vaya a la página 86 para ver qué tan bien maneja este material

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 4.3 ▷

COMO HACER NEGOCIOS DE MANERA GLOBAL

A las 2:00 P.M. de un sábado en Bucarest, Rumania, un hipermercado operado por el grupo de venias al detalle Auchan se encuentra repleto de compradores. McDonald's dice que está en camino para continuar su agresiva expansión en China, aun cuando ya tiene

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

Acuerdo entre los gobiernos de México, Estados Unidos y Canadá que elimina las barreras comerciales.

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)

Alianza comercial entre 10 naciones del sur de Asia.

Organización Mundial de Comercio (OMC)

Organización global de 153 países que establece las reglas para el comercio entre las naciones.

más de 1,000 establecimientos ahí. Fabián Gómez, un socio auditor de la firma en México de Deloitte Touche Tohmatsu, una empresa global de contabilidad y servicios financieros, dice, "muchos de nuestros negocios consisten en servir a subsidiarias mexicanas de empresas internacionales, y por lo general los ejecutivos provienen de otros lugares".²¹ Y los dos fabricantes asiáticos de automóviles, Toyota (Japón) y Kia (Corea del Sur) invierten en plantas de manufactura en dos estados de la Unión Americana (Indiana y Georgia) que los fabricantes estadounidenses no han tomado en cuenta. Como muestran estos ejemplos, las empresas de diferentes industrias y de diferentes países persiguen oportunidades globales. Pero, ¿cómo *hacen* las empresas negocios de manera global?

DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

Las empresas que hacen negocios de manera global no son nuevas. DuPont comenzó a hacer negocios con China desde 1863. La empresa Heinz ya fabricaba productos alimenticios en 1905. Ford Motor Company estableció su primera marca al otro lado del océano en Francia en 1908. Para la década de 1920 otras empresas, incluidas Fiat, Unilever y Royal Dutch/Shell, se hicieron internacionales. Pero a mediados de la década de 1960 las empresas internacionales se hicieron muy comunes. Hoy en día son pocas las empresas que no hacen negocios internacionalmente. Sin embargo, no existe un método aceptado en general para describir los diferentes tipos de empresas internacionales, distintos autores las llaman de diversas maneras. Nosotros utilizamos los términos *multinacional*, *multidoméstica*, *global* y *transnacional*. Una **empresa multinacional (MNC)** es cualquier tipo de empresa internacional que tiene operaciones en distintos países.

Un tipo de MNC es una **empresa multidoméstica**, la cual descentraliza la administración y otras decisiones en el país local. Este tipo de globalización refleja una postura policéntrica. Una empresa multidoméstica no intenta replicar sus éxitos locales mediante la administración de las operaciones extranjeras desde el país de origen. En lugar de eso, por lo general se contrata a los empleados locales para que administren el negocio, y las estrategias de mercado se diseñan para las características únicas de ese país. Por ejemplo, Nestlé es una empresa multidoméstica con base en Suiza con operaciones en casi todos los países del mundo. Sus gerentes hacen coincidir los productos de la empresa con sus consumidores; por ejemplo, en parte de Europa, Nestlé vende productos que no están disponibles en Estados Unidos o en Latinoamérica. Otro ejemplo es Frito-Lay, una división de PepsiCo, la cual comercializa una papa Dorito en el mercado británico que difiere tanto en sabor como en textura de la versión para Canadá y Estados Unidos. Muchas empresas de productos de consumo organizan sus negocios globales a través de dicho método, debido a que tienen que adaptar sus productos para cubrir las necesidades de los mercados locales.

Otro tipo de MNC es una **empresa global**, la cual centraliza su administración y otras decisiones en su país de origen. Este método de globalización refleja la postura etnocéntrica. Las empresas globales tratan al mercado mundial como un todo integrado y se enfocan en la necesidad de una eficiencia global. Aunque estas empresas pueden tener un gran número de acciones globales, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la empresa se toman desde las oficinas centrales en el país de origen. Algunos ejemplos de empresas globales son Sony, Deutsche Bank AG, y Merrill Lynch.

Otras empresas utilizan estructuras que eliminan barreras geográficas artificiales. Con frecuencia, a este tipo de MNC se le llama **empresa transnacional** o **sin fronteras**, y refleja una postura geocéntrica. Por ejemplo, IBM abandonó su estructura organizacional según el país, y se reorganizó en grupos industriales. Ford Motor Company persigue lo que llama el concepto One Ford que integra sus operaciones alrededor del mundo. Otra empresa, Thomson SA, que legalmente tiene su sede en Francia, tiene ocho ubicaciones importantes alrededor del mundo. El presidente expresó, "no queremos que la gente piense que radicamos en algún lugar en especial".²⁴ Los gerentes eligen este método para aumentar la eficiencia y la eficacia en un mercado global competitivo.

CÓMO SE INTERNACIONALIZAN LAS EMPRESAS

Cuando las empresas se internacionalizan, suelen utilizar diferentes métodos (vea la figura 4-3). A primera vista, los gerentes podrían querer ingresar al mercado global con una inversión mínima. En este punto, querrían comenzar con un **sourcing global** o aprovisionamiento global (también llamado **outsourcing global**), esto significa la compra de materiales o trabajo alrededor del mundo basado en un menor costo. La meta es aprovechar costos más bajos

Figura 4-3
Cómo se vuelven globales las empresas



con el objeto de ser más competitivos. Por ejemplo, el Hospital General de Massachusetts utiliza radiólogos de la India para interpretar los escaneos de TC. Aunque para muchas empresas el outsourcing global pudiera ser el primer paso para la internacionalización, con frecuencia siguen utilizando este método debido a las ventajas competitivas que ofrece. Sin embargo, cada etapa sucesiva de la internacionalización más allá del outsourcing global requiere mayor inversión, y por lo tanto implica mayor riesgo para la organización.

El siguiente paso en la internacionalización podría tener que ver con la **exportación** de los productos de la empresa hacia otros países; esto es, la fabricación local de los productos y su venta en el exterior. Además, una organización podría realizar **importaciones**, lo cual tiene que ver con la adquisición de productos elaborados en el exterior y vendidos de manera local. Por lo general, tanto la exportación como la importación suponen una inversión y riesgo mínimos; ésta es la razón de que los pequeños negocios utilicen estos métodos para que la empresa sea global.

Por último, los gerentes podrían utilizar **licencias** o **franquicias**, las cuales son métodos similares que involucran a una empresa que otorga a otra empresa el derecho de utilizar su nombre de marca, tecnología o especificaciones de producto, como respuesta a un pago o una cuota (por lo general basada en ventas). La única diferencia es que las licencias las utilizan primordialmente empresas de manufactura que fabrican o venden los productos de otra empresa, y las franquicias las utilizan sobre todo empresas de servicios que desean utilizar el nombre de otra empresa y sus métodos de operación. Por ejemplo, los consumidores en Nueva Delhi pueden disfrutar los sandwiches de Subway, los residentes de Hong Kong pueden cenar en Shakey's Pizza, y los malayos pueden consumir los deli sandwiches de Shlotzky, todo debido a las *franquicias* en estos países. Por otro lado, Anheuser-Busch InBev *licenció* el derecho de fabricar y comercializar su cerveza Budweiser a cerveceros como Kirin en Japón y Crown Beers en India.

Cuando una empresa ha realizado negocios internacionales durante un tiempo y ya ha ganado experiencia en los mercados internacionales, es posible que los gerentes decidan invertir de manera más directa. Una manera de hacerlo es a través de una **alianza estratégica**, la cual es una asociación entre una empresa o empresas extranjeras asociadas, en la que ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o la construcción de lugares para la manufactura. Por ejemplo, Honda Motor Company y

empresas multinacionales (MNC)

Término general que hace referencia a cualquier tipo de empresa internacional que mantiene operaciones en diversos países.

empresa multidoméstica

Empresa internacional que descentraliza la administración y otras decisiones en el país local.

empresa global

Empresa internacional que centraliza la administración y otras decisiones en el país de origen.

organización transnacional (o sin fronteras)

Tipo de empresa internacional en la cual se eliminan las fronteras geográficas artificiales.

sourcing global (u outsourcing global)

Adquisición de materiales o trabajo alrededor del mundo basada en el costo más bajo.

exportar

Fabricación de productos de manera local que se comercializan en el extranjero.

importar

Adquisición de productos en el extranjero que se comercializan de manera local.

licencia

Acuerdo en el cual una empresa da a otra empresa el derecho de fabricar o vender sus productos, mediante su tecnología o sus especificaciones de producto.

franquicia

Acuerdo en el cual una empresa da a otra empresa el derecho de utilizar su nombre y sus métodos de operación.

alianza estratégica

Asociación entre una empresa o empresas extranjeras, en la cual ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o la construcción de lugares para la manufactura.

Cómo dirigir en un Mundo Virtual

La IT en un mundo global

Los administradores alrededor del mundo están explotando el poder de la tecnología de la información²⁷. Por ejemplo, los gerentes de Dresdner Kleinworth Wasserstein, una firma de servicios financieros con sede en Londres, descubrió que el correo electrónico era extremadamente ineficiente para la colaboración entre los empleados. Comenzaron a utilizar wikis (software de servidor que permite a los usuarios crear y editar libremente contenido de una página Web por medio de los navegadores Web) y **blogs** (Web logs, o diarios en línea) como formas para que sus empleados creen, editen, comenten y revisen proyectos en tiempo real. Las ventajas: "el correo electrónico disminuyó 75 por ciento, se redujo el tiempo dedicado a las juntas, y los miembros del equipo son más productivos". La empresa sudcoreana Samsung Electronics utiliza enlaces en línea con los

proveedores y distribuidores para ayudar a mejorar las proyecciones de demanda, lo cual ha tenido como resultado una reducción de los niveles de inventario de aproximadamente 80 días a 2 semanas. Estos ejemplos, así como muchos otros, muestran la importancia que puede tener la IT en las empresas globales.

Mientras los gerentes buscan explotar los beneficios de la IT, ¿tendrá algún efecto su ubicación geográfica? ¿Qué muestran las estadísticas respecto al uso de Internet? La siguiente tabla resume estas estadísticas de las regiones del mundo. ¿Está sorprendido de lo que muestran? Aunque no podemos concluir o incluso asumir que las empresas que se encuentran en los países que más utilizan Internet son más propensas al uso de la IT que otras, debemos tener en cuenta algunos factores relacionados con las innovaciones y las ideas, respecto al posible origen de la mejor y más eficiente forma de administrar la IT en el futuro.

Uso mundial de Internet y estadísticas de población

Regiones del mundo	Población (Est. de 2007)	% de la población mundial	Uso de Internet, datos más recientes	% de Población (penetración)	% uso mundial	Aumento en el uso 2000-2007
África	941,249,130	14.2%	44,361,940	4.7%	3.4%	882.7%
Asia	3,733,783,474	56.5%	510,478,743	13.7%	38.7%	346.6%
Europa	801,821,187	12.1%	348,125,847	43.4%	26.4%	231.2%
Medio Oriente	192,755,045	2.9%	33,510,500	17.4%	2.5%	920.2%
América del Norte	334,659,631	5.1%	238,015,529	71.1%	18.0%	120.2%
Latinoamérica/Caribe	569,133,474	8.6%	126,203,714	22.2%	9.6%	598.5%
Oceania/Australia	33,569,718	0.5%	19,175,836	57.1%	1.5%	151.6%
Total mundial	6,606,971,659	100.0%	1,319,872,109	20.0%	100.0%	265.6%

Notas: (1) Las estadísticas de población y de uso de Internet son hasta el 31 de diciembre de 2007. (2) Las cifras demográficas (de población) están basadas en el U.S. Census Bureau. (3) La información respecto al uso de Internet proviene de datos publicados por Nielsen/NetRatings, la International Telecommunications Union, local NIC, y otras fuentes confiables.

Fuente: Internet World Stats, "Internet Usage Statistics: The Internet Big Picture", www.internetworldstats.com. Copyright © 2000-2008, Miniwatts Marketing Group.

General Electric hicieron equipo para producir un nuevo motor de propulsión. A un tipo específico de alianza estratégica, en la cual los socios forman una empresa separada e independiente para un propósito de negocio específico, se le llama **joint venture**. Por ejemplo, HewlettPackard ha tenido numerosas empresas conjuntas con diversos proveedores alrededor del mundo para desarrollar diversos componentes para sus equipos de cómputo. Estas asociaciones permiten a las empresas competir a nivel global de manera relativamente fácil.

Por último, los gerentes pueden elegir la inversión directa en un país extranjero mediante la instalación de una **subsidiaria extranjera** a manera de oficina separada e independiente. Es posible manejar esta subsidiaria como una empresa multinacional (con control local) o como una empresa global (con control centralizado). Como probablemente puede suponer, estas organizaciones involucran un gran compromiso de recursos y conllevan un gran riesgo. Por ejemplo, United Plastics Group, de Westmont, Illinois, construyó tres plantas para la inyección de moldes en Suzhou, China. Sin embargo, el vicepresidente ejecutivo de desarrollo de negocios de la empresa comenta que fue necesario ese nivel de inversión debido a que "cumplía con nuestras expectativas de ser un proveedor global para nuestras cuentas globales".

El gigante de la comida rápida KFC, como muchas otras grandes franquicias, está abriendo más puntos de venta al otro lado del océano. En este proceso, la empresa hace modificaciones apropiadas en sus ofertas de menú, tales como la sustitución del jugo y la fruta por Coca Cola y papas a la francesa. Esta promoción en Shanghai consiste en tortas de huevo.



REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 4.3 -

- Compare las empresas multinacional, multidoméstica, global y transnacional.
- Describa las diferentes formas en que una empresa se puede internacionalizar.

"Vaya a la página 36 para ver qué tan bien maneja este material."

DE

APRENDIZAJE 4.4 !> ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL

Por un momento suponga que es un gerente que va a trabajar en una de las sucursales de una organización global en un país extranjero. Sabe que su entorno será diferente al de su hogar, pero ¿de qué manera? ¿qué debe tener en cuenta?

Cualquier gerente que se encuentre en un nuevo país enfrenta desafíos. En esta sección veremos algunos de estos desafíos. Aunque la explicación se presenta a través de la visión de un administrador de Estado Unidos, este panorama podría ser útil para cualquier gerente que dirige en un país extranjero, sin importar su país de origen.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

CONSEJOS PARA ALGUIEN QUE TIENE Poca EXPERIENCIA MUNDIAL:

- Estudie otras culturas de negocios.
- Viaje con frecuencia.
- Observe comportamientos en otras naciones.



ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

Los gerentes estadounidenses están acostumbrados a un sistema político y legal estable. Los cambios son lentos y los procedimientos legales y políticos están bien establecidos. Las elecciones se llevan a cabo en intervalos regulares, incluso cuando el partido político en el poder cambia después de una elección, es poco probable que suceda algo radical. La estabilidad de las leyes hace posible predicciones acertadas. Sin embargo, esto ciertamente no sucede en todos los países. Los gerentes deben estar informados con respecto a las leyes específicas de los países con los que se hacen negocios.

Además, algunos países tienen entornos políticos de alto riesgo. La evaluación que realizó Aon Corporation con sede en Chicago sobre el riesgo político descubrió que los países donde se experimentan los mayores niveles de riesgo son Irán, Nigeria y Venezuela. Había un elevado nivel de riesgo en otros 13 países: China, India, México, Turquía, Arabia Saudita, Sudáfrica, Argentina, Tailandia, Colombia, Pakistán, Filipinas, Argelia y Egipto.²⁹ Los administradores de negocios en países con altos niveles de riesgo enfrentan una dramática incertidumbre. También la interferencia política es un hecho en algunas regiones,

wikis

Software de servidor que permite a los usuarios crear y editar de manera libre contenido de una página Web por medio de un navegador Web.

blogs

^ogs Web o diarios en línea.

joint venture

Tipo específico de alianza estratégica en la cual los socios acuerdan la formación de una empresa separada e independiente con un propósito específico de negocio.

subsidiaria extranjera

Inversión directa en un país extranjero que tiene qje ver con el establecimiento de una instalación u oficina independiente.

Razonamiento crítico sobre **Ética**

Una encuesta publicada en noviembre de 2007 reportó que más de 80 por ciento de las empresas en Rusia utilizan software pirata. El estudio, auspiciado por Microsoft, indicaba que muchos gerentes rusos creían que la compra del software legal no era redituable. ¿Qué opina sobre esta situación? ¿Quién se ve afectado? ¿Ha utilizado alguna vez copias ilegales de software o le ha dado a amigos copias*de software, música, o videojuegos? ¿Hay alguna diferencia? Explique sus respuestas.

especialmente en algunos países asiáticos. Por ejemplo, muchas empresas se han acercado con cautela para hacer negocios con China debido al control gubernamental. Sin embargo, cuando los consumidores chinos parecen tener más poder, esto parece estar cambiando.

El entorno político-legal de un país no tiene que ser riesgoso o inestable para que sea motivo de preocupación para los administradores. El simple hecho de que difiera del país de origen es importante. Los gerentes deben reconocer estas diferencias si tienen la esperanza de comprender las restricciones y las oportunidades existentes.

EL ENTORNO ECONÓMICO

Un gerente global debe estar consciente de los riesgos económicos al hacer negocios en otros países. Primero, es importante comprender el tipo de sistema económico de un país. Los dos tipos más importantes son la economía de libre mercado y la economía planeada. Una **economía de libre mercado** es aquella en la cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado. Una **economía planeada** es aquella en la cual las decisiones económicas se planean mediante un gobierno central. En realidad, ninguna economía es puramente de libre mercado o planeada. Por ejemplo, Estados Unidos y el Reino Unido se encuentran al final del espectro del libre mercado pero cuentan con algunos controles gubernamentales. Las economías de Vietnam y de Corea del Norte son más planeadas. China tiene también una economía más planeada, pero se mueve hacia una economía de mayor libertad de mercado. ¿Por qué los gerentes necesitan saber acerca del sistema económico de un país? Porque tiene el potencial de restringir las decisiones. Otros de los riesgos económicos que los administradores necesitan comprender incluyen tipos de cambio, tasas de inflación y diversas políticas de impuestos.

Las utilidades de una MNC pueden variar drásticamente de acuerdo con la fuerza de su moneda local y las monedas de los países con los que opera. Por ejemplo, el creciente valor del euro frente al dólar y al yen durante 2007 contribuyó a las grandes utilidades de empresas alemanas.³⁰ La revalorización del tipo de cambio puede afectar las decisiones de los gerentes y el nivel de utilidades de una empresa.

La inflación significa que los precios de los productos y servicios están aumentando; pero también afecta las tasas de interés, el tipo de cambio, el costo de vida y en general la confianza en el sistema político y económico de un país. Las tasas de inflación de un país pueden variar de forma importante, y en realidad así sucede.³¹ La publicación *World Factbook* (libro mundial de datos) muestra tasas que van de un porcentaje negativo de 3.6 en Nauru hasta un gigantesco porcentaje positivo de 26,470 en Zimbabwe.³² Los gerentes tienen que dar seguimiento a las tendencias de la inflación para que puedan prever posibles cambios en las políticas monetarias de un país y tomar buenas decisiones.

Por último, las políticas fiscales pueden ser una preocupación económica importante. Las leyes fiscales de algunos países son más restrictivas que las del país de origen de una MNC; otras son más indulgentes. Lo que es un hecho es que varían de un país a otro. Los gerentes necesitan información exacta sobre las reglas fiscales de los países en que operan para minimizar las obligaciones fiscales generales de un negocio.

EL ENTORNO CULTURAL

Dirigir la talentosa fuerza de trabajo global de hoy en día, no es sencillo.³³ Una compañía petrolera multinacional importante descubrió que la productividad de los empleados de una de sus plantas mexicanas era del 20 por ciento, y envió a un gerente de Estados Unidos a averiguar por qué. Después de platicar con varios empleados, el gerente descubrió que la empresa acostumbraba ofrecer una fiesta mensual para los empleados y sus

familias en el área del estacionamiento. Otro gerente estadounidense había cancelado las fiestas, argumentando que representaban una pérdida de tiempo y dinero. El mensaje que estaban recibiendo los empleados era que a la empresa ya no le importaban sus familias. Cuando las fiestas se restablecieron, la productividad y el ánimo de los empleados mejoraron. En Hewlett-Packard se formó un equipo global de ingenieros estadounidenses y franceses para trabajar en un proyecto de software. Los ingenieros estadounidenses enviaban correos electrónicos largos y detallados a sus colegas en Francia. Los ingenieros franceses consideraban estos largos correos como condescendientes y respondían con correos rápidos y concisos. Esto hizo que los ingenieros norteamericanos pensarán que los franceses estaban ocultándoles algo. La situación se salió de control y afectó negativamente los resultados hasta que los miembros del equipo recibieron capacitación cultural.

Como vimos en el capítulo 3, las organizaciones tienen diferentes culturas; las empresas también. La **cultura nacional** es el conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante.³⁵

¿Qué es más importante para un gerente, la cultura nacional o la organizacional? Por ejemplo, ¿qué es más probable que reflejen las oficinas de **IBM** en Alemania, la cultura alemana o la cultura corporativa? Una investigación indica que la cultura nacional tiene un mayor efecto sobre los empleados que la cultura de la empresa. Los empleados alemanes de una oficina de IBM en Munich tendrán mayor influencia de la cultura alemana que de la cultura de IBM. Esto significa que aunque la cultura organizacional pueda tener influencia sobre la práctica gerencial, la cultura nacional influirá todavía más.

Las diferencias legales, políticas y económicas entre los países son bastante obvias. Un gerente japonés que trabaja en Estados Unidos o un colega estadounidense que trabaja en Japón, pueden obtener información sobre las leyes o políticas fiscales sin demasiada dificultad. Obtener información sobre diferencias culturales no es tan sencillo. ¿Cuál es la razón principal? Para los nativos es difícil explicar las características culturales únicas de alguien más. Por ejemplo, si usted hubiera nacido y crecido en Estados Unidos, ¿cómo describiría la cultura estadounidense? En otras palabras, ¿cómo son los estadounidenses? Piénselo por un momento y vea con qué características de la figura 4-4 se identifica.

Figura 4-4

¿Cómo son los estadounidenses?

- Son muy informales. Tienen a tratar a la gente como iguales, incluso cuando existan grandes diferencias en edad o en condición social.
- Son *directos*. No hablan con rodeos. Para algunos extranjeros, esto puede parecer brusco o incluso grosero.
- Son *competitivos*. Algunos extranjeros consideran que los estadounidenses son autoritarios o dominantes.
- Son *triunfadores*. Les gusta estar al tanto de sus resultados, ya sea en el trabajo o en un juego. Enfatizan los logros.
- Son *independientes e individualistas*. Valoran mucho la libertad y piensan que los individuos pueden forjar y controlar su propio destino.
- Son *inquisitivos*. Hacen muchas preguntas, incluso de alguien que acaban de conocer. Algunas pueden parecer vagas ("¿qué tal?") o personales ("¿a qué se dedica?").
- *No les gusta el silencio*. Prefieren hablar sobre el clima que permanecer en silencio.
- *Valoran la puntualidad*. Llevan el registro de sus citas y viven de acuerdo con horarios y relojes.
- *Valoran la limpieza*. Algunas veces parecen obsesionados con bañarse, eliminar los olores corporales y utilizar ropa limpia.

Fuentes: Basado en M. Ernest (ed.), *Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States* (Washington, DC: U.S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984), pp. 103-105; A. Bennett, "American Culture is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U.S." *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 1986, p. 29; "Don't Think Our Way's the Only Way"; *The Pryor Report*, febrero de 1988, p. 9, y B.J. Wattenberg, "The Attitudes Behind American Exceptionalism"; *U.S. News & World Report*, 7 de agosto de 1989, p. 25.

economía de libre mercado

Sistema económico en el cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado.

economía planeada

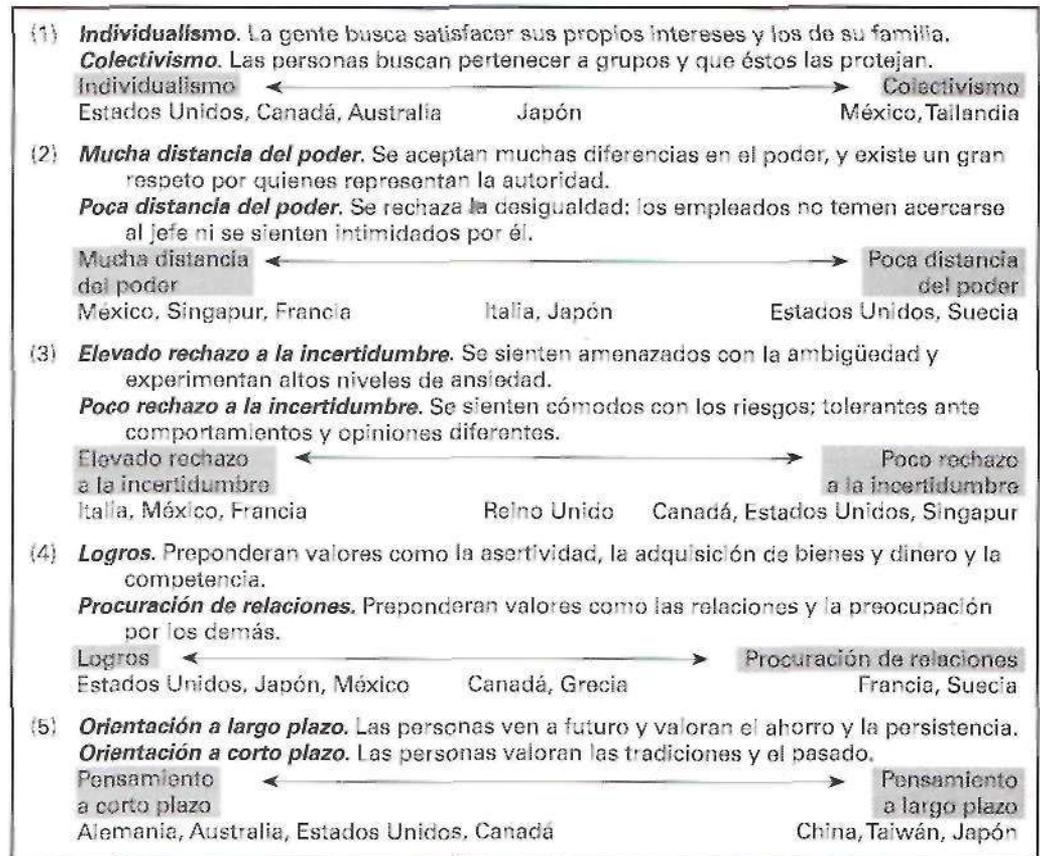
Sistema económico en el cual todas las decisiones económicas son planeadas por un gobierno central.

cultura nacional

Conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante.

Figura 4-5

Las cinco dimensiones de la cultura nacional de Hofstede.



¿Quiénes son?

CARA A CARA

SABER SOBRE LOS NEGOCIOS GLOBALES ES IMPORTANTE PORQUE: Aumenta la creatividad y fortalece el pensamiento creativo.

LOS PROBLEMAS INTERCULTURALES SE MINIMIZAN SI:

Somos conscientes de las diferencias y alentamos el diálogo abierto entre los miembros del equipo sobre dichas diferencias.



Esquema de Hofstede para la evaluación de culturas. Geert Hofstede desarrolló uno de los enfoques más conocidos para anidar a los gerentes a comprender las diferencias entre culturas nacionales. En su investigación encontró que los países varían en cinco dimensiones de cultura nacional. Estas dimensiones se describen en la figura 4-5, la cual también muestra algunos de los países caracterizados por dichas dimensiones.

Esquema GLOBE para la evaluación de culturas. El programa de investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) amplió el trabajo de Hofstede al investigar comportamientos interculturales de liderazgo. Proporciona a los gerentes información adicional para ayudarlos a identificar y manejar diferencias culturales. A partir de la información de más de 18,000 gerentes en 62 países, el equipo de investigación GLOBE (dirigido por Robert House) identificó nueve dimensiones en las que difieren las culturas nacionales.³¹ Dos dimensiones (distancia del poder y rechazo a la incertidumbre) coinciden directamente con las de Hofstede; cuatro son parecidas (asertividad, que es similar a la de logros-procuración de relaciones; orientación humana, que es similar a la dimensión de procuración de relaciones; orientación al futuro, que se parece a la orientación de largo y corto plazos, y colectivismo institucional, que es similar al individualismo-colectivismo). Las otras tres (diferencia de género, colectivismo grupal y orientación al desempeño) ofrecen información adicional sobre la cultura de un país:

- **Distancia del poder.** Medida que aceptan los miembros de una sociedad con respecto a la desigualdad en la distribución del poder.
- **Rechazo a la incertidumbre.** Confianza de una sociedad en las normas y procedimientos sociales para aligerar lo impredecible de eventos futuros.
- **Asertividad.** Grado hasta el que una sociedad alienta a las personas para que sean fuertes, polémicas, asertivas y competitivas, en lugar de modestas y sensibles.
- **Orientación humana.** Grado hasta el que una sociedad alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, comprensivos y amables con los demás.
- **Orientación al futuro.** Grado hasta el que una sociedad alienta y recompensa los comportamientos orientados hacia el futuro, como la planeación, inversión en el futuro y retrasar las gratificaciones.

- **Colectivismo institucional.** Grado hasta el que los individuos son alentados por instituciones sociales a integrarse a grupos de las empresas y de la sociedad.
- **Diferencia de género.** Grado hasta el que una sociedad amplía las diferencias de género, medido por el estatus y las responsabilidades que tienen las mujeres en la toma de decisiones.
- **Colectivismo grupal.** Grado hasta el que los miembros de una sociedad se enorgullecen de pertenecer a pequeños grupos, como sus familias, sus círculos de amistades cercanas y a las organizaciones en que trabajan.
- **Orientación al desempeño.** Grado hasta el que una sociedad alienta y recompensa a los miembros de un grupo para mejorar su desempeño y lograr la excelencia.

La figura 4-6 proporciona información sobre las diferentes calificaciones de diferentes países en cuanto a estas nueve dimensiones.

ADMINISTRACIÓN GLOBAL EN EL MUNDO ACTUAL

IRKUT, un fabricante ruso de jets, muy admirado por sus aeronaves militares Sukhoi, está fabricando aviones de pasajeros para vuelos nacionales e internacionales, pero podría descubrir que las demandas del mercado comercial son muy diferentes a las que está acostumbrado. Nissan Motor Company está exportando a China un número limitado de sus minivans Quest fabricadas en Estados Unidos; un movimiento que refleja qué tan profundamente los fabricantes de automóviles japoneses están integrados en la economía de Estados Unidos. Debido a los altos costos, el fabricante de juguetes danés

Figura 4-6
Lo más destacado de GLOBE

Dimensión	Países con baja calificación	Países con calificación regular	Países con alta calificación
Asertividad	Suecia	Egipto	España
	Nueva Zelanda	Irlanda	Estados Unidos
Orientación al futuro	Suiza	Filipinas	Grecia
	Rusia	Eslovenia	Dinamarca
	Argentina	Egipto	Canadá
Diferencias de género	Polonia	Irlanda	Holanda
	Suecia	Italia	Corea del Sur
	Dinamarca	Brasil	Egipto
Rechazo a la incertidumbre	Eslovenia	Argentina	Marruecos
	Rusia	Israel	Austria
	Hungría	Estados Unidos	Dinamarca
Distancia del poder	Bolivia	México	Alemania
	Dinamarca	Inglaterra	Rusia
	Holanda	Francia	España
Individualismo-colectivismo*	Sudáfrica	Brasil	Tailandia
	Dinamarca	Hong Kong	Grecia
	Singapur	Estados Unidos	Hungría
Colectivismo grupal	Japón	Egipto	Alemania
	Dinamarca	Japón	Egipto
	Suecia	Israel	China
Orientación al desempeño	Nueva Zelanda	Qatar	Marruecos
	Rusia	Suecia	Estados Unidos
	Argentina	Israel	Taiwán
Orientación humana	Grecia	España	Nueva Zelanda
	Alemania	Hong Kong	Indonesia
	España	Suecia	Egipto
	Francia	Taiwán	Melasia

*Una puntuación elevada es sinónimo de colectivismo.

Fuente: M. Javidan y R.J. House. "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, Primavera de 2001, pp. 289-306. Derechos reservados © 2001. Reimpreso con la autorización de Elsevier.

Lego Group, transfirió la producción de una fábrica en Suiza a una en la República Checa. En Bangalore, India, General Electric invirtió más de \$80 millones en la creación de su centro de investigación más grande fuera de Estados Unidos, un movimiento riesgoso si se considera la frágil naturaleza de las relaciones entre India y Pakistán. La industria global de productos electrónicos debe cumplir con las reglas europeas llamadas RoHS (restricción de sustancias peligrosas), las cuales en su mayoría prohíben el uso de plomo, cadmio, mercurio y ciertos elementos resistentes al fuego en la mayoría de los productos eléctricos y electrónicos.³⁸ Hoy en día, hacer negocios globalmente ¡no es fácil! Los gerentes enfrentan retos importantes; retos que surgen de la apertura asociada con la globalización de diferencias culturales significativas.

La tendencia a globalizarse se ha esparcido. Los partidarios elogian los beneficios económicos y sociales que vienen con la globalización, aunque ésta ha generado retos que se deben a la apertura que se necesita para que funcione. Uno de dichos retos es la creciente amenaza del terrorismo, por medio de una verdadera red de terror global. La globalización quiere decir abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separan a los países, a pesar de que esta apertura signifique abrirse también a lo malo. Desde Filipinas y el Reino Unido, hasta Israel y Pakistán, las organizaciones y empíados enfrentan el riesgo de ataques terroristas. Otro reto de la apertura es la interdependencia económica de los países asociados. Si la economía de un país flaquea, potencialmente podría tener un efecto dominó sobre otros países con los que hace negocios. Sin embargo, hasta el momento, la economía mundial ha demostrado ser muy fuerte. Además, existen estructuras, como la Organización Mundial de Comercio y el Fondo Monetario Internacional, para aislar y tratar problemas potenciales.

Pero los gerentes no sólo deben estar preparados para enfrentar los retos de la apertura. Los problemas más serios de los gerentes reflejan las intensas y fundamentales diferencias culturales subyacentes, diferencias que incluyen tradiciones, historia, creencias religiosas y valores profundamente arraigados. La administración en tales entornos puede ser extremadamente complicada. Aunque la globalización ha sido muy elogiada por sus beneficios económicos, algunos piensan que la globalización es un simple eufemismo de "americanización"; es decir, la forma en que los valores culturales y la filosofía de negocios de Estados Unidos se apoderan lentamente del mundo.³⁹ Los defensores de la americanización esperan que otros vean qué tan progresiva, eficiente, industriosa y libre es la sociedad y los negocios estadounidenses, y quieren emular esa forma de hacer las cosas. Sin embargo, los críticos alegan que esta actitud de "el todopoderoso dólar americano queriendo dispersar la forma americana de hacer las cosas a todos los países" ha generado muchos problemas. Aunque la historia está llena de conflictos entre civilizaciones, lo que resulta único sobre el periodo actual es la velocidad y facilidad con la que los malentendidos y desacuerdos pueden surgir y escalar. Internet, la televisión y otros medios, así como los viajes aéreos globales, han llevado lo mejor y lo peor del entretenimiento, productos y comportamiento estadounidense a todos los rincones del mundo. Para los que no gustan de lo que hacen, dicen o creen los estadounidenses, esto puede provocar resentimiento, disgusto, desconfianza e incluso un abierto odio.

Una administración exitosa en el entorno global actual requerirá una sensibilidad y comprensión increíbles. Los gerentes de cualquier país necesitarán estar conscientes de cómo sus decisiones y acciones serán vistas no sólo por aquellos que pudieran estar de acuerdo, sino más importante aún, por aquellos que pudieran discrepar. Tendrán que ajustar sus estilos de liderazgo y enfoques de administración para adecuarse a estos diversos puntos de vista. Aunque, como siempre, necesitarán hacerlo y aún así ser lo más eficientes y eficaces posible para lograr los objetivos de la organización.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 4.4

- Explique cómo afecta el entorno político-legal y económico a los gerentes.
- Analice las dimensiones de Hofstede y las dimensiones GLOBE para valorar las culturas de los países.
- Describa los retos de hacer negocios globalmente en el mundo actual.

Vaya a la página 86 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Mi turno



Arek Skuza

**Presidente de DVC Partners
Varsovia, Polonia**

Nuestra empresa ha desarrollado una metodología sencilla pero eficaz para evitar malentendidos culturales cuando se implantan nuevas estructuras internacionales:

- Obtenga información sobre lo que se hizo antes: estudie lecciones aprendidas.
- Encuentre similitudes con proyectos anteriores que podrían ser útiles para el proyecto actual.
- Hable con los gerentes locales.

Prepare un programa piloto y pruébelo.

Registre experiencias de prueba en un sistema corporativo de "lecciones aprendidas".

Estudie los resultados y presente mejoras.

Prepare un plan de acciones e impleméntelo.

Describa experiencias posteriores a la implementación en un sistema corporativo de "lecciones aprendidas".

Yo diría que tal método podría funcionar para los gerentes de W,R, Grace & Company.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

4.1 > ¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA CON RESPECTO A LA GLOBALIZACIÓN?

- Defina provincialismo
- Compare las posturas etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en las empresas globales.

El provincialismo es una visión del mundo que sólo considera perspectivas y convicciones propias y no reconoce que otros tienen maneras diferentes de vivir y trabajar. Una postura etnocéntrica es la creencia provincial de que los mejores métodos y prácticas laborales son los del país de origen. Una postura policéntrica es la visión de que los gerentes del país local conocen los mejores métodos y prácticas laborales para operar sus negocios. Una postura geocéntrica es una visión con orientación mundial que se enfoca en el uso de los mejores métodos y personas alrededor del mundo.

4.2 > COMPRENSIÓN DEL ENTORNO GLOBAL

- Describa el estado actual de la Unión Europea, el TLCAN, la ASEAN y otras alianzas comerciales regionales.
- Explique el papel de la OMC.

La Unión Europea agrupa a 27 países democráticos y 3 países se encuentran en espera de su membresía. Quince países han adoptado el euro y todos los nuevos países miembros deben hacerlo. El recién firmado Tratado de Lisboa da a la UE un marco legal común. EITLCAN sigue ayudando a Canadá, México y Estados Unidos a fortalecer su poder económico global. EITLCAC aún intenta despegar, al igual que el ALCA. Debido a los retrasos del TLCAC y el ALCA, es probable que el Mercosur (Mercado Común Sudamericano) adquiera importancia nuevamente. El ASEAN es una alianza comercial de 10 naciones del sureste asiático, una región que aún es importante en la economía global. La Unión Africana y la SAARC son relativamente nuevas, pero se seguirán viendo los beneficios de sus alianzas. Para contrarrestar algunos de los riesgos del comercio global, la Organización Mundial de Comercio (OMC) desempeña una función importante al dar seguimiento y promover las relaciones comerciales.

4.3 > CÓMO HACER NEGOCIOS DE MANERA GLOBAL

- Compare las empresas multinacional, multidoméstica, global y transnacional.
- Describa las diferentes formas en las que una empresa se puede internacionalizar.

Una empresa multinacional es una compañía internacional que mantiene operaciones en diversos países. Una organización multidoméstica es una MNC que descentraliza la administración y otras decisiones en el país local (postura policéntrica). Una organización global es una MNC que centraliza la administración y otras decisiones en el país de origen (postura etnocéntrica). Una empresa transnacional (postura geocéntrica) es una MNC que ha eliminado las barreras geográficas artificiales y utiliza los mejores métodos y prácticas, sin importar de dónde provienen. El sourcing global o aprovisionamiento global se refiere a la adquisición de materiales o mano de obra de alrededor del mundo con el costo más bajo. Exportar es la fabricación de productos de manera local que se comercializan en el extranjero. Importar es la adquisición de productos fabricados en el extranjero y que se venden localmente. Las licencias las utilizan organizaciones manufactureras que producen o venden otros productos de la empresa y dan a esa organización el derecho de utilizar su marca, tecnología o especificaciones de productos. Las franquicias son parecidas a las licencias pero generalmente las utilizan organizaciones de servicios que quieren utilizar el nombre de otra empresa y sus métodos de operación. Una alianza estratégica global es una asociación entre una organización y socios comerciales extranjeros en la que comparten recursos y conocimientos para desarrollar nuevos productos o construir instalaciones. Una joint venture es un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan formar una organización separada e independiente para un propósito específico de negocio. Una subsidiaria extranjera es una inversión directa en un país extranjero que hace una empresa, estableciendo una oficina o instalaciones separadas e independientes.

4.4 > LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL

- Explique cómo afecta el entorno político-legal y económico a los gerentes.
- Analice las dimensiones de Hofstede y las dimensiones GLOBE para valorar las culturas de los países.
- Describa los retos de hacer negocios globalmente en el mundo actual.

Las leyes y la estabilidad política de un país son temas del entorno político/legal global con el que los gerentes deben familiarizarse. Asimismo, los gerentes deben conocer las condiciones económicas

del país, como tipos de cambio, índices de inflación y políticas fiscales. Geer Hofstede identificó cinco dimensiones para evaluar la cultura de un país: individualismo-colectivismo, distancia del poder, rechazo a la incertidumbre, logros-procuración de relaciones y orientación de largo y corto plazos. Los estudios GLOBE identificaron nueve dimensiones para evaluar la cultura de los países: distancia del poder, rechazo a la incertidumbre, asertividad, orientación humana, orientación al futuro, colectivismo institucional, diferencias de género, colectivismo grupal y orientación al desempeño. Los principales desafíos al hacer negocios globalmente en el mundo de hoy en día involucran la apertura asociada con la globalización y las diferencias culturales significativas entre los países.

CENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Cuáles son las implicaciones gerenciales de una organización sin fronteras?
2. El marco de trabajo GLOBE que presentamos en este capítulo ¿puede utilizarse para guiar a los gerentes de un hospital en Tailandia o una oficina de gobierno en Venezuela? Explique su respuesta.
3. Compare las ventajas y desventajas de los diferentes métodos para llegar a la globalización.
4. ¿Qué dificultades podría afrontar un gerente mexicano transferido a Estados Unidos para dirigir una planta de manufactura en Tucson, Arizona? ¿Sería lo mismo para un gerente estadounidense transferido a Guadalajara? Explique su respuesta.
5. ¿De qué modo cree que los factores globales han cambiado la forma en que las organizaciones seleccionan y capacitan a los gerentes?
6. ¿Cómo podría afectar una guerra continua contra el terrorismo a los gerentes estadounidenses y a las empresas que hacen negocios globalmente?
7. ¿Cómo podrían afectar las diferencias culturales de las dimensiones de Hofstede la forma en que los gerentes (a) utilizan grupos de trabajo, (b) llevan a cabo objetivos y planes, (c) recompensan un desempeño sobresaliente de los empleados, y (d) manejan los conflictos de los empleados?

SU TURNO de ser gerente

- Mencione dos ejemplos actuales sobre cada una de las formas en que una organización se vuelve internacional. Escriba un artículo breve que describa lo que hacen estas empresas.
- La compañía Kwintessential, establecida en el Reino Unido, en su sitio Web, www.kwintessential.co.uk/resources/culture-tests.html, tiene diversas "evaluaciones" sobre coincidencias culturales. Vaya al sitio Web y resuelva dos o tres de ellas. ¿Le sorprendió su puntuación? ¿Qué le dice dicha puntuación sobre sus coincidencias culturales?
- En el sitio Web de Kwintessential también encontrará una sección llamada Country Etiquette Guides (reglas de etiqueta del país). Elija dos países para estudiarlos (de diferentes regiones) y compárelos. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren? ¿Cómo ayudaría esta información a un gerente?
- Entreviste a dos o tres profesores o estudiantes de su escuela que sean de otros países. Pídales que le describan cómo es el mundo de negocios en su país. Escriba un artículo breve que describa lo que encontró.
- Genere una línea de tiempo que ¡ilustre la historia de la Unión Europea y otra que ¡ilustre la historia del TLC.
- Aproveche las oportunidades que pudiera tener de viajar a otros países, ya sea de forma personal o viajes patrocinados por la escuela.
- Suponga que se-fé envía al extranjero a una misión (usted elige el país). Investigue el entorno económico, político/legal y cultural de ese lugar. Escriba un resumen de sus hallazgos.
- Si aún no tiene su pasaporte, inicie el proceso para obtenerlo. (La cuota actual en Estados Unidos es \$100.)
- Lecturas recomendadas por Steve y Mary: Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 5ª edición (South-Western Publishing, 2008); Kenichi Ohmae, *The Next Global Stage* (Wharton School Publishing, 2005); John Hooker, *Working Across Cultures* (Stanford Business Books, 2003); y Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (Anchor Books, 2000).

Si quiere prepararse mejor para trabajar en un entorno internacional, tome clases adicionales sobre administración internacional y negocios internacionales.

Se le ha puesto a cargo de diseñar un programa para preparar a los gerentes de su empresa para desempeñar funciones en el extranjero. ¿Qué debería (y tendría que) incluir este programa? Sea específico, minucioso y creativo.

Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente. j*

La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a mymanagementlab y complete cualquiera de estos ejercicios: Am I Well-Suited for a Career as a Global Manager? (¿Estoy preparado para una carrera como gerente global?) y What Are My Attitudes Toward Workplace Diversity? (¿Cuál es mi posición con respecto a la diversidad en el centro de trabajo?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué haría para reforzar sus fortalezas y mejorar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

CASO PRÁCTICO

Cómo aprender a amar la globalización

Leo Apotheker es lo que podríamos llamar un verdadero gerente global; habla alemán, francés e inglés con fluidez y puede conversar en hebreo. Como el segundo a cargo del gigante alemán de software SAP Leo pasó 19 años en la sede de París de la empresa y ayudó a SAP a convertirse en un participante global dominante. Sin embargo, su aparente comodidad y familiaridad con diferentes escenarios globales no es compartido por todos en la compañía, en especial en la oficina central en Walldorf, Alemania. Ahí, la perspectiva global no ha sido fácilmente aceptada.

En 2002, los ejecutivos de SAP decidieron que era necesario hacer que la compañía fuera más global y emprendieron varias acciones para hacer que esto sucediera. Primero, contrataron miles de programadores en diversos lugares del extranjero, como Estados Unidos, China e India. De hecho, para 2005, la empresa tenía ocho laboratorios globales de software, cada uno con distintas áreas de especialidad. Grandes proyectos de software fueron divididos y enviados

a unidades alrededor del mundo. Los empleados en India se especializaron en herramientas de análisis; los de Palo Alto, California, trabajaron en el *look and feel* (percepción y visualización) de los productos; y los programadores de Walldorf continuaron manejando la codificación de software específico. Además, el inglés se volvió el lenguaje oficial de las reuniones corporativas, incluso en las oficinas centrales. Por último, SAP comenzó a reclutar cientos de gerentes extranjeros, y la mitad de los puestos más altos de la compañía los ocupan ahora personas que no son alemanas. Los cambios no han sido sencillos. "Los recién llegados buscaron dar un ritmo más rápido y abierto a la cultura cerrada de SAP frente a influencias externas. Las tensiones resultantes muestran cómo las dificultades de la globalización van más allá de tratar con diferentes lenguajes y husos horarios."

En Walldorf, los empleados con antigüedad sintieron que la empresa estaba cambiando demasiado y muy rápidamente. Los veteranos desarrolladores de software objetaron la pérdida de autonomía y la notable americanización de la compañía. Uno de los desarrolladores que había estado en SAP durante sus 25 años de carrera dijo, "estábamos acostumbrados a ser los reyes aquí". Sin embargo, los empleados de los lugares recientemente añadidos se preocupaban porque la empresa no estaba cambiando lo suficiente. Los ejecutivos de nivel alto de SAP afirman, "lo que estamos haciendo para globalizar R&D es lo correcto y continuaremos"

Preguntas de análisis

1. ¿Qué actitud global piensa que caracterizaba a SAP antes de 2002? ¿Cómo lo sabe? ¿Qué actitud global piensa que la caracteriza actualmente? Explique su respuesta.
2. Investigue algunas cuestiones culturales en Alemania, Estados Unidos e India. Compare las características culturales de Alemania y Estados Unidos. ¿Qué semejanzas y diferencias hay? ¿Y entre Alemania e India?



Exterior del edificio de SAP (Firmensitz der SAP AG), una compañía alemana de software.

¿Cómo podrían afectar estas diferencias culturales la situación de SAP?

3. ¿Qué podrían hacer los gerentes de SAP para apoyar, promover y fomentar las coincidencias culturales entre las diferentes posiciones globales? Explique su respuesta.
4. ¿Qué podrían aprender otros gerentes de las experiencias de SAP al entrar a la globalización?

Fuentes: L. Abboud, "SAP Appoints Co-CEO, Paving Way for Succession," *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2008, p. B3; M. Schiessl, "SAP's Very Big Small Biz Challenge" *BusinessWeek* online, www.businessweek.com, 14 de septiembre de 2007; A. Ricadela, "SAP Reassures Silicon Valley, Post-Agassi," *BusinessWeek* online, 8 de junio de 2007; J. Ewing, "SAP's Tough Guy Ready to Rumble" *BusinessWeek* online, www.businessweek.com, 16 de mayo de 2007, y R. Dvorak y L. Abboud, "SAP's Plan to Globalize Hits Cultural Barriers" *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2007, pp. A1+.

Respuestas al cuestionario "Quién posee qué"

1. c. Reino Unido
Ben & Jerry's Ice Cream fue comprado por Unilever, PLC en abril de 2000.
2. c. Estados Unidos
La fábrica de jugos Lebedyansky fue adquirida por PepsiCo Inc. y Pepsi Bottling Group Inc. en marzo de 2008.
3. c. Estados Unidos
Rajah Spices son productos de la división de salsas de Lea & Perrins, la cual fue adquirida por H.J. Heinz Company en junio de 2005.
4. b. India
TetleyTea es propiedad de Tata Tea Group, una subsidiaria del conglomerado hindú Tata Group.
5. d. El Reino Unido
Skippy es un producto de Best Foods, la cual fue adquirida por Unilever PLC en 2000.
6. a. Japón
Las tiendas 7-Eleven son propiedad del conglomerado japonés Seven & I Holdings.
7. b. México
Grupo Bimbo, una de las panificadoras más grandes del mundo, compró en 2002 los derechos para producir y distribuir Boboli Pizza Crust.
8. c. Estados Unidos
Las rasuradoras eléctricas Braun son parte de Global Gillette, la cual fue adquirida por Procter & Gamble Company en octubre de 2005.
9. c. Francia
LMVH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, el grupo de artículos de lujo más grande del mundo, es propietario de Sephora.
10. d. Suiza
Nestlé SA, la compañía de alimentos y bebidas, adquirió Gerber Products Company en 2008.
11. c. Suiza
Nestlé SA compró la productora de comidas congeladas Lean Cuisine en 2002.
12. d. El Reino Unido
Cadbury Schweppes PLC es propietaria de los negocios Dr. Pepper/7-Up.
13. b. El Reino Unido
Lipton Tea es un producto de Best Foods, el cual compró Unilever PLC en 2000.
14. a. India
Tata Coffee, una división del conglomerado hindú Tata Group, adquirió Eight O'clock Coffee en 2006.
15. a. Estados Unidos
El gigante de productos de consumo Procter & Gamble compró la marca de lujo para cuidado del cabello a una firma de capital privado.

?

¿Quiénes son?

Conozca al gerente



Sally Yagan

**Directora editorial
Pearson Education
Upper Saddle River, New Jersey**

MI TRABAJO: Directora Editorial, publicaciones de Pearson para escuelas de negocios.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Transformar vidas a través de la educación. ¡Recibimos comentarios increíbles de personas cuyas vidas han cambiado al utilizar nuestros productos!

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Algunas veces, no importa cuánto intentemos, no podemos resolver todos los problemas.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Rodéate del mejor equipo posible y luego busca (y realmente escucha) sus observaciones.

A lo largo del capítulo sabrá más sobre esta gerente real.

Responsabilidad social y ética administrativa

¿Qué tan importante es para las organizaciones y los gerentes ser socialmente responsables y éticos? En este capítulo veremos lo que significa ser socialmente responsable y ético, y el papel que tienen los gerentes en ambos puntos. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE

APRENDIZAJE

- | | | |
|--------|---|------------|
| P> 5.1 | Analizar qué significa ser socialmente responsable y qué factores influyen en esa decisión. | página 92 |
| 5.2 | Explicar la administración verde y cómo las organizaciones pueden ser verdes. | página 96 |
| 5.3 | Analizar los factores que derivan en comportamientos éticos y no éticos. | página 98 |
| 5.4 | Describir el papel de los gerentes en fomentar el comportamiento ético. | página 104 |
| 5.5 | Analizar temas actuales de responsabilidad social y ética. | página 108 |

El dilema de un gerente



Cortesía de REI/Matt Hagen Photography

La mayor parte de la gente esperaría que REI (Recreational Equipment, Inc.), un minorista de efectos personales y ropa de calle, se interesara fervientemente por el medio ambiente.¹ Durante mucho tiempo la empresa se ha comprometido con el trabajo comunitario para mantener limpios los parques y senderos. Sally Jewell, presidenta y directora de REI comenta, "Lo que estamos haciendo es importante para la salud del planeta a largo plazo y por lo tanto para la salud de nuestro negocio." En 2007 la empresa publicó su primer informe administrativo, el cual "dice a sus accionistas lo que se ha estado haciendo para abordar cuestiones ambientales y sociales y lo que se hará para mejorar" La compañía ha establecido algunos objetivos desafiantes sobre sustentabilidad ambiental. Cumplir con estos compromisos es difícil. Esto significa que los empleados tendrán que cambiar algunos de sus hábitos laborales, y cambiar no es sencillo en ninguna organización. También implica coordinar esfuerzos sustentables entre varias unidades de negocio de una empresa grande. Sin embargo, en lugar de desanimarse, REI se está enfocando en las cosas que puede hacer para marcar la diferencia. Póngase en el lugar de Sally, ¿cómo hace ella para equilibrar la responsabilidad social con un enfoque en las utilidades?

¿Usted qué haría?

Decidir qué tanto necesita una empresa ser socialmente responsable es tan sólo un ejemplo de los complicados temas de responsabilidad social y ética que los gerentes como Sally Jewell tienen que enfrentar cuando planean, organizan, dirigen y controlan. Cuando los gerentes dirigen, estos temas pueden, y lo hacen, influir en sus acciones.

APRENDIZAJE 5.1 > ¿QUE ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Al utilizar la tecnología digital y los sitios Web para compartir archivos, los usuarios de todo el mundo obtienen y comparten gratuitamente muchas de sus grabaciones favoritas de música y video. Las grandes compañías globales redujeron sus costos haciendo subcontrataciones en países donde los derechos humanos no son una prioridad, y lo justificaron con el argumento de crear trabajos y ayudar a fortalecer las economías locales. Los negocios que enfrentan un entorno industrial que cambió drásticamente ofrecen a los empleados convenios de retiro anticipado y liquidaciones. ¿Estas empresas son socialmente responsables? Con frecuencia los gerentes se enfrentan a decisiones que tienen una dimensión de responsabilidad social, como aquellas que involucran relaciones con los empleados, filantropía, definición de precios, preservación de recursos, calidad de productos y seguridad, y hacer negocios en países que menosprecian los derechos humanos. ¿Qué significa ser socialmente responsable?

OBLIGACIONES, SENSIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD

El concepto de *responsabilidad social* se ha descrito de varias maneras. Por ejemplo, se ha dicho que se trata de "sólo conseguir utilidades", "ir más allá de sólo conseguir utilidades", "cualquier actividad corporativa discrecional que busque un mayor bienestar social", y "mejorar las condiciones sociales o ambientales".² Esto lo podremos comprender mejor, si comparamos dos conceptos similares: obligación social y sensibilidad social.³ La **obligación social** es el compromiso de una empresa con acciones sociales, derivado de su obligación

de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y legales. La organización hace lo que está obligada a hacer y nada más. Esta idea refleja la **visión clásica** de responsabilidad social, la cual dice que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades. El más franco defensor de este enfoque es el economista y premio Nobel Milton Friedman, quien argumentaba que la principal responsabilidad de los gerentes es operar el negocio en busca de los mejores intereses para los accionistas, cuyas principales preocupaciones son las financieras.⁴ También dijo que cuando los gerentes deciden utilizar los recursos de la organización para el "bien social", aumentan los costos de hacer negocios, lo que tiene que reflejarse en los consumidores a través de precios más elevados, o absorbidos por los accionistas a través de menores dividendos. Es necesario que comprenda que Friedman no dice que las organizaciones no deben ser socialmente responsables, sino que su interpretación de responsabilidad social es maximizar las utilidades para los accionistas.

Los otros dos conceptos, sensibilidad social y responsabilidad social, reflejan la **visión socioeconómica**, la cual dice que la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades, para incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad. Esta visión se basa en la creencia de que las corporaciones *no* son entidades independientes responsables únicamente con los accionistas, sino que tienen una obligación con toda la sociedad. Organizaciones de todo el mundo han adoptado esta visión, como muestra una encuesta reciente aplicada a ejecutivos globales, en la que 84 por ciento dijo que las empresas deben equilibrar las obligaciones hacia los accionistas con las obligaciones para el bienestar público.⁵ ¿Pero en qué se diferencian estos dos conceptos?

Sensibilidad social significa que la empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares. Los gerentes de estas compañías se guían por normas y valores sociales y toman decisiones prácticas, orientadas al mercado, relacionadas con sus acciones.⁶ Por ejemplo, los gerentes de American Express Company identificaron temas, servicio comunitario, herencia cultural y los líderes del mañana, para guiarse al decidir a qué proyectos mundiales y organizaciones apoyar. Al decidir, los gerentes "responden" a lo que piensan que son necesidades sociales importantes.⁷

Una organización socialmente *responsable* ve las cosas de modo diferente; va más allá de lo que está obligada a hacer o elige hacerlo derivado de ciertas necesidades populares, y hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto. Nosotros definimos **responsabilidad social** como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad.⁸ Nuestra definición asume que un negocio respeta la ley y cuida de sus accionistas, y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica. Como muestra la figura 5-1, una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad ética para hacerlo. Por ejemplo, Abt Electronics, en Glenview, Illinois, se describiría como una empresa socialmente responsable de acuerdo con nuestra definición. Como una de las tiendas minoristas de electrónicos más grandes de Estados Unidos, respondió al alza de los

Razonamiento crítico sobre **Ética**

En un esfuerzo para ser (o al menos para parecer) socialmente responsables, muchas organizaciones donan dinero a causas filantrópicas y de caridad. Además, muchas de ellas piden a sus empleados realizar donativos individuales a estas causas. Suponga que es gerente de un equipo de trabajo y sabe que varios de sus empleados no pueden pagar una cantidad en ese momento debido a problemas personales o financieros. Su supervisor también le ha dicho que el director revisará la lista de contribuyentes para ver quién y quién no está "apoyando estas causas importantes" ¿Usted qué haría? ¿Qué pautas éticas sugeriría para contribuciones individuales y organizacionales en una situación como ésta?

obligación social
compromiso de una empresa con acciones sociales, más allá de su obligación de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y legales.

visión clásica
visión de que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades.

visión socioeconómica
Visión de que la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades e incluye la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

sensibilidad social
Una empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares.

responsabilidad social
Intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad.

Figura 5-1

Responsabilidad social frente a la sensibilidad social

	Responsabilidad social	Sensibilidad social
Consideración principal	Ética	Pragmática
Enfoque	Fines	Medios
Énfasis	Obligación	Sensibilidad
Marco de decisión	Largo plazo	Mediano y corto plazos

Fuente: Adaptado de S.L. Wartick y R.L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, octubre de 1985, p. 768.

costos de energía y a las preocupaciones ambientales, apagando la luz con más frecuencia y reduciendo el aire acondicionado y la calefacción. Sin embargo, un miembro de la familia Abt dijo, "estas acciones no sólo trataban sobre costos, sino sobre hacer lo correcto. No sólo hacemos las cosas por cuestiones de dinero".

Entonces, ¿cómo debemos considerar las acciones sociales de una organización? En Estados Unidos, un negocio que cumple con los estándares federales para el control de la contaminación o que no discrimina a los empleados de más de 40 años en decisiones de ascensos laborales, cumple con su obligación social, debido a que las leyes dictan estas acciones. Sin embargo, cuando proporciona instalaciones propias para guarderías para sus empleados o empaca sus productos utilizando papel reciclado, es sensible socialmente. ¿Por qué? Los padres que trabajan y los ambientalistas han expresado estas inquietudes sociales y han demandado tales acciones.

En el caso de muchos negocios, sus acciones sociales se consideran más como de sensibilidad social que de responsabilidad social (al menos de acuerdo con nuestra definición). Sin embargo, tales acciones siguen siendo buenas para la sociedad. Por ejemplo, Wal-Mart Stores patrocinó un programa para abordar un grave problema social, el hambre. Los clientes donaron dinero a America's Second Harvest mediante la compra de piezas de rompecabezas, y Wal-Mart igualó los primeros 5 millones de dólares alcanzados. Como parte de este programa la empresa pagó anuncios publicitarios en los principales diarios, en los que mostraba la palabra H_NGER con la línea, "El problema no puede resolverse sin ti".¹⁰

¿Quiénes son?

CARA A CARA

SER SOCIALMENTE RESPONSABLE SIGNIFICA:

Para nosotros es mejorar la calidad de vida a través de la educación, ya sea mediante el desarrollo de productos que apoyen a estudiantes notables, o inviniendo en proyectos de mejora de calidad de vida en todo el mundo.



¿LAS ORGANIZACIONES DEBEN TENER PARTICIPACIÓN SOCIAL?

Más allá de cumplir con sus obligaciones sociales (lo cual *deben* hacer), ¿las empresas deben tener participación socialmente? Una forma de responder a esto es analizando argumentos a favor y en contra de la participación social. En la figura 5-2 planteamos varios puntos.¹¹

Otra forma es analizar si la participación social afecta el desempeño económico de una empresa, de lo cual se han realizado diversos estudios. Aunque la mayoría ha encontrado una pequeña relación positiva, no se puede generalizar, ya que los estudios no tienen medidas estandarizadas de responsabilidad social y desempeño económico. Otro punto en estos estudios ha sido la causalidad: si un estudio muestra que la participación social y el desempeño económico están relacionados de manera positiva, esto no necesariamente significa que la participación social *ocasiona* un rendimiento económico mayor. Sólo podría significar que las utilidades elevadas de las empresas les permiten "darse el lujo" de tener participación social.¹⁴ Dichas inquietudes metodológicas no pueden tomarse a la ligera. De hecho, un estudio encontró que si los análisis empíricos defectuosos de estos estudios se "corrigeran", la responsabilidad social tendría un efecto neutro sobre el desempeño financiero de una compañía.¹⁵ Otro hallazgo fue que la participación en cuestiones sociales no relacionadas con las principales partes interesadas de la organización estaba asociada de forma negativa con el valor de las acciones.¹⁶ Al volver a analizar diversos estudios se concluyó que los gerentes pueden (y deben) darse el lujo de ser socialmente responsables.¹¹

Otra forma de considerar la participación social y el desempeño económico es analizar los fondos de inversión socialmente responsables (ISR), los cuales proporcionan una forma mediante la cual los inversionistas pueden apoyar a empresas socialmente responsables. (En www.socialfunds.com puede encontrar una lista de fondos ISR.) Por lo general estos fondos utilizan algún tipo de **filtrado social**; es decir, aplican criterios sociales y ambientales para tomar decisiones de inversión. Por ejemplo, los fondos ISR generalmente no se invierten en compañías que están relacionadas con licor, juego, tabaco, energía nuclear, armamento, fijación de precios o fraudes, o en empresas que tienen poca seguridad de productos, malas relaciones con los empleados o antecedentes ambientales. Los activos de estos fondos han crecido a más de 2.7 billones de dólares; aproximadamente 11 por ciento

Figura 5-2
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

A favor	En contra
<p>Expectativas públicas La opinión pública ahora apoya a los negocios que persiguen metas económicas y sociales.</p>	<p>Violación a la maximización de utilidades Un negocio es socialmente responsable sólo cuando persigue sus intereses económicos.</p>
<p>Utilidades a largo plazo Las compañías socialmente responsables tienden a tener utilidades más seguras a largo plazo.</p>	<p>Dilución de los fines Perseguir objetivos sociales diluye el fin principal de la empresa, la productividad económica.</p>
<p>Obligación ética Las compañías deben ser socialmente responsables, ya que las acciones responsables son las correctas.</p>	<p>Costos Muchas acciones que resultan socialmente responsables no cubren sus costos y alguien debe pagar dichos costos.</p>
<p>Imagen pública Los negocios pueden crear una imagen pública favorable persiguiendo objetivos sociales.</p>	<p>Demasiado poder Las empresas ya tienen mucho poder, y si persiguen objetivos sociales tendrán aun más.</p>
<p>Mejor ambiente La participación de las empresas puede ayudar a resolver problemas sociales difíciles.</p>	<p>Falta de habilidades Los líderes de las empresas carecen de las habilidades necesarias para abordar cuestiones sociales.</p>
<p>Desaliento de nuevas reglas gubernamentales Al volverse socialmente responsables, los negocios pueden esperar menos regulación gubernamental.</p>	<p>Falta de responsabilidad No existen líneas directas de responsabilidad para acciones sociales.</p>
<p>Equilibrio de responsabilidad y poder Las compañías tienen mucho poder y se necesita una cantidad igualmente grande de responsabilidad para equilibrar dicho poder.</p>	
<p>Intereses de los accionistas La responsabilidad social a largo plazo mejorará el precio de las acciones de un negocio.</p>	
<p>Poseción de recursos Las empresas tienen los recursos para apoyar proyectos públicos y de asistencia que necesitan apoyo.</p>	
<p>Mejor provenir que lamentar Los negocios deben abordar los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea costoso corregirlos.</p>	

Figura 5-3
Tendencias de la ISR

Inversión Socialmente Responsable en Estados Unidos • 1995-2007							
(En miles de millones)	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Filtrado social	\$162	\$529	\$1,497	\$2,010	\$2,143	\$1,685	\$2,098
Apoyo de los accionistas	\$473	\$736	\$922	\$997	\$448	\$703	\$739
Filtrado y accionistas	N/A	(\$84)	(\$265)	(\$592)	(\$441)	(\$117)	(\$151)
Inversión de la comunidad	\$4	\$4	\$5	\$8	\$14	\$20	\$26
Total	\$639	\$1,185	\$2,169	\$2,323	\$2,164	\$2,290	\$2,711

Fuente: Social Investment Forum Foundation.

Notas: El filtrado social incluye fondos filtrados social y ambientalmente y cuentas de activos separadas. Los activos traslapados incluidos en Filtrado y Apoyo de los accionistas se restan para evitar una doble contabilidad potencial. El seguimiento conjunto de Filtrado y Apoyo de los accionistas comenzó en 1997 por lo que no hay datos para 1995. También hay un potencial traslapo de activos en las categorías de fondos filtrados relativamente pequeños correspondientes a Inversiones alternativas y Otros productos comunes; por lo tanto, estas categorías también se excluyen del universo ISR agregado en este reporte. Vea el capítulo II para obtener detalles.

filtrado social
Aplicación de criterios sociales y ambientales para tomar decisiones de inversión.

de los activos totales de los fondos manejados en Estados Unidos.¹⁸ (La figura 5-3 muestra tendencias de la ISR). Pero más importante que la cantidad total invertida en estos fondos es que el Social Investment Forum reporta que el rendimiento de los fondos ISR es comparable con el de los fondos que no pertenecen a la ISR.¹⁹

Entonces, ¿qué podemos concluir sobre la participación social y el desempeño económico? Parece ser que las acciones sociales de una empresa *no lastiman* su desempeño económico. Dadas las presiones políticas y sociales para ser participativo socialmente, es probable que los gerentes deban tomar en cuenta las cuestiones y objetivos sociales cuando planeen, organicen, dirijan y controlen.

REPASO RÁPIDO

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.1

- Distinga entre obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
- Analice si las organizaciones deben tener participación social.

- Describa a qué conclusión se puede llegar con respecto a la participación social y el desempeño económico.

Vaya a la página 113 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.2 ▷ ADMINISTRACIÓN VERDE

La bolsa de plástico para hacer compras es un desagradable símbolo del consumismo estadounidense. Aproximadamente 110 mil millones (¡no es un error!) se utilizan cada año, y sólo alrededor de 2 por ciento se recicla. Las bolsas de plástico para compras pueden durar 1,000 años en los tiraderos. Estas bolsas se fabrican a partir del petróleo, y "nuestros hábitos para embolsar" requieren 1.6 mil millones galones cada año.²⁰ Pero la buena noticia es que las cosas están cambiando. ¡Volverse verde está de moda! Por ejemplo, IKEA intenta que sus clientes utilicen menos bolsas cobrándoles cinco centavos (los cuales se donan a American Forests) por cada bolsa utilizada. También redujo el precio de sus bolsas reutilizables más graneles de 99 a 59 centavos. Whole Foods Market está utilizando energía cólica para satisfacer sus necesidades de electricidad, lo que lo convierte en el corporativo más grande de Estados Unidos en utilizar energía renovable. En la sede del Reino Unido de Scottish Power la importancia de los objetivos de energía y ambientales resulta obvia, ya que cada división cuenta con un gerente de nivel alto para cumplir con dichos objetivos. En la sede de Tokio, Ricoh contrata personal que busque en la basura de la empresa para analizar qué podría reutilizarse o reciclarse; los empleados de la compañía tienen dos cestos, uno para reciclado y otro para basura. Si se encuentra un elemento reciclable en un cesto de basura, éste es devuelto al escritorio del infractor para que se deshaga de él adecuadamente. En la cafetería para empleados del Marriott International, los recipientes de plástico y papel han sido reemplazados por vajillas reales y compostables, recipientes con base de papa llamados SpudWare.

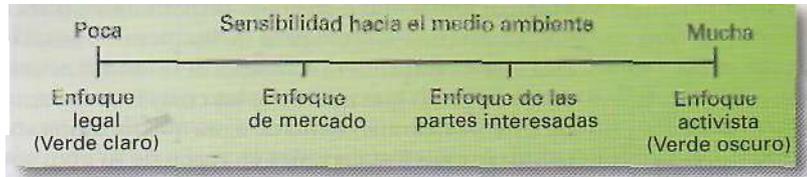
Hasta finales de la década de 1960 pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias ambientales de sus decisiones y acciones. Aunque algunos grupos se preocupaban por conservar los recursos naturales, casi la única referencia para salvar el ambiente era la ubicua petición impresa "Por favor no tire basura". Sin embargo, algunos desastres naturales llevaron un nuevo espíritu ambientalista a los individuos, grupos y organizaciones. Cada vez más gerentes consideran el efecto de sus organizaciones sobre el entorno natural; a esto le llamamos **administración verde**. ¿Qué necesitan saber los gerentes para ser verdes?

CÓMO SE VUELVEN VERDES LAS ORGANIZACIONES

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer muchas cosas para proteger y preservar el medio ambiente." Algunas no hacen más de lo que se les pide por ley, es decir, satisfacen su obligación social. Sin embargo, otras han cambiado radicalmente sus productos y sus procesos de producción. Por ejemplo, Fiji Water está utilizando fuentes de energía renovable, preservando los bosques y conservando el agua. El fabricante de alfombras Shaw Industrias transforma sus residuos de alfombras y maderas en energía. Google e Intel se esfuerzan en que los fabricantes de computadoras y los clientes adopten tecnologías que reduzcan el consumo de energía. La sede parisina de TOTAL, SA, una de las empresas petroleras más

Figura 5-4

Enfoques verdes



Fuente: Basado en R.E. Freeman, J.Pierce, y R.Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).

grandes del mundo, se está volviendo verde mediante la implementación de nuevas reglas más severas con respecto a la seguridad de sus buques petroleros, además de trabajar con grupos como Global Witness y Greenpeace. UPS, la empresa de entrega de paquetería más grande del mundo, ha hecho cosas que van desde modernizar sus aeronaves con tecnología avanzada y motores de combustible eficientes, desarrollar una red de cómputo que envíe eficientemente a su flota de camiones color café, hasta utilizar combustibles alternativos en dichos camiones. Aunque interesantes, estos ejemplos no nos dicen mucho sobre cómo las organizaciones se vuelven verdes. Un modelo utiliza términos de *tonos de verde para* describir los diferentes enfoques que las organizaciones pueden adoptar (vea la figura 5-4).**

El primer enfoque, el *legal* (o *verde claro*), es sólo hacer lo que se pide legalmente. En este enfoque, el cual ilustra la obligación social, las organizaciones muestran poca sensibilidad ambiental. Éstas obedecen las leyes, normas y reglamentaciones sin dificultad, y es el grado en que son verdes.

Cuando una organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el *enfoque de mercado* y responder a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en términos de productos amigables con el ambiente, eso será lo que la organización proporcione. Por ejemplo, DuPont desarrolló un nuevo tipo de herbicida que ayudó a los agricultores de todo el mundo a reducir el uso anual de productos químicos en más de 45 millones de libras. Con el desarrollo de este producto la compañía respondió a las demandas de sus clientes (agricultores), quienes deseaban minimizar el uso de productos químicos en sus cultivos. Éste es un buen ejemplo de sensibilidad social, al igual que el siguiente enfoque.

En el *enfoque de las partes interesadas*, una organización trabaja para cumplir las demandas ambientales de varias partes interesadas, como empleados, proveedores o la comunidad. Por ejemplo, Hewlett-Packard tiene en curso diversos programas corporativos ambientales en su cadena de suministro (proveedores), diseño de productos y reciclado de productos (clientes y sociedad), y operaciones de trabajo (empleados y comunidad).

Por último, si una organización tiene un *enfoque activista* (o *verde oscuro*), busca formas de proteger los recursos naturales terrestres. El enfoque activista refleja el grado más alto de sen-

Subway ayuda a liderar el camino de las tiendas de alimentos al detalle, mientras se "vuelve verde". La cadena de sandwiches está buscando vías para reducir el uso del papel, como servir sus famosos subs con menos envolturas y en su lugar utilizar canastas fabricadas parcialmente con material reciclado para llevar la comida. También ha cambiado 100 por ciento a servilletas de papel reciclado, con lo cual la tienda estima estar salvando 147,000 árboles cada año.



administración verde

forma de administración en la que los gerentes consideran el efecto de su organización sobre el medio ambiente.

sibilidad ambiental e ilustra la responsabilidad social. Por ejemplo, la empresa belga Ecover fabrica productos ecológicos de limpieza en instalaciones con prácticamente cero emisiones. Esta fábrica (la primera ecológica del mundo) es una maravilla de la ingeniería, con un enorme techo de pasto que mantiene las cosas frías durante el verano y cálidas durante el invierno, y un sistema de tratamiento de agua que funciona con energía solar y eólica. La empresa eligió construir estas instalaciones en razón de su gran compromiso con el ambiente.

EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE UNA ADMINISTRACIÓN VERDE

Conforme las empresas se vuelven "más verdes", suelen liberar informes detallados sobre su desempeño ambiental. Alrededor de 1,500 empresas de todo el mundo informan voluntariamente de sus esfuerzos en promover la sustentabilidad ambiental, con las pautas desarrolladas por Global Reporting Initiative (GRI). Estos informes, los cuales puede encontrar en el sitio Web de GRI (www.globalreporting.org), describen las numerosas acciones de estas organizaciones.

Otra forma en que las organizaciones muestran su compromiso de ser verdes es buscar cumplir con los estándares desarrollados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Aunque ISO ha desarrollado más de 17,000 estándares internacionales, quizá sea más conocida por sus estándares ISO 9000 (administración de la calidad) e ISO 14000 (administración ambiental). Una compañía que desee obtener una certificación ISO 14000 debe desarrollar un sistema de administración total para cumplir con los desafíos ambientales. Esto significa que debe minimizar los efectos de sus actividades sobre el ambiente y mejorar continuamente su desempeño ambiental. Si una organización puede cumplir con estos estándares, puede afirmar que tiene la certificación ISO 14000, la cual han logrado empresas de 138 países. Además de sus estándares en administración ambiental, ISO está desarrollando estándares para responsabilidad social y para administración de la energía. Los correspondientes a la responsabilidad social (conocidos como ISO 26000) se publicarán en 2010 y serán voluntarios, lo que significa que las empresas no obtendrán ningún tipo de certificación por cumplir con los estándares; en el caso de los estándares de administración de energía no se ha anunciado fecha alguna, debido a que el comité para desarrollar dichos estándares se creó recientemente.²⁴

La última forma de evaluar las acciones verdes de una empresa es por medio de la lista Global 100 de las empresas más sustentables del mundo (www.global100.org).²⁵ Para ser mencionada en esta lista, la cual se publica cada año en el renombrado Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, una empresa debe haber mostrado una capacidad superior para manejar de forma eficaz factores ambientales y sociales. En 2008, el Reino Unido encabezó la lista con 23 empresas en Global 100; le siguen Estados Unidos con 19 y Japón con 13. Algunas empresas de la lista de 2008 son BASF (Alemania), Diageo PLC (Reino Unido), Mitsubishi (Japón), y Nike (Estados Unidos).

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.2

- Defina la administración verde.
- Describa cómo las organizaciones pueden volverse verdes.
- Explique cómo pueden evaluarse las acciones de una administración verde.

Vaya a la página 113 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.3 ▶

LOS GERENTES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Dos semanas después de despedir a siete gerentes de nivel alto por fallar en el cumplimiento de los estándares de la compañía, Wal-Mart emitió una amplia política de ética para los empleados. Takafumi Horie, fundador de la compañía de Internet Livedoor con sede en Tokio, fue sentenciado a 2.5 años de prisión por violaciones a la seguridad. El ex presidente de WorldCom, Bernic Ebbers, está cumpliendo una sentencia de 25 años en prisión por fraude financiero, conspiración y falso testimonio. La empresa Gemological Institute of America, la cual evalúa diamantes para comerciantes independientes y grandes minoristas, despidió a cuatro empleados e hizo cambios en la administración de nivel alto después de que una investigación interna mostró que trabajadores de laboratorio aceptaron sobornos para inflar la calidad de los diamantes en los informes.²⁰ Cuando escucha

¿Quiénes son? CARA A CARA

SER ETICO SIGNIFICA:
Comportarse abierta y honestamente para conservar la fe y confianza del público en nuestra compañía.



sobre tales comportamientos, en especial después de la mala conducta financiera de alto perfil en Enron, WorldCom y otras empresas, podría concluir que las empresas no son éticas. Aunque ése no es el caso, los gerentes de todos los niveles y áreas, de empresas de todo tipo y tamaño, enfrentan cuestiones y dilemas de ética. Por ejemplo, ¿es ético que los representantes de ventas sobornen a un agente de compras para inducirlo a comprar? ¿Habría alguna diferencia si el soborno proviniera de la comisión del representante de ventas? ¿Es ético que alguien utilice el automóvil de la empresa para su uso personal? ¿Qué hay del uso del correo electrónico de la compañía para correspondencia personal o del uso del teléfono para hacer llamadas personales? ¿Y si a un subordinado suyo que trabajó todo el fin de semana en una situación de emergencia, le dijo que tomara dos días de descanso y que los reportara como "días de incapacidad", debido a que su empresa tiene una clara política que dice que el tiempo extra no se compensará por ninguna razón?²⁷ ¿Estaría esto bien? ¿Cómo manejaría esta situación? Cuando los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, deben considerar las dimensiones éticas.

¿Qué queremos decir con ética? La definimos como los principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y comportamientos.⁸ Muchas de las decisiones que toman los gerentes requieren considerar tanto el proceso como a quién afecta el resultado.²⁹ Para comprender mejor las cuestiones éticas involucradas en tales decisiones, veamos los factores que determinan si una persona actúa éticamente.

FACTORES QUE DETERMINAN COMPORTAMIENTOS ÉTICOS E INMORALES

Ya sea que alguien se comporte de forma ética o inmoral, cuando enfrenta un dilema de ética se ve influenciado por varias cosas: su etapa de desarrollo moral y otras variables moderadoras, como características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura de la compañía y la intensidad del problema de ética (vea la figura 5-5). Las personas que carecen de un fuerte sentido moral son menos propensas a hacer cosas incorrectas si están limitados por reglas, políticas, descripciones de puestos o normas culturales rígidas que desaprueban tales comportamientos. Por el contrario, los individuos que poseen un intenso sentido moral pueden ser corrompidos por una estructura y cultura organizacional que permite o fomenta las prácticas inmorales. Veamos con más detalle estos factores.

Etapas de desarrollo moral. Investigaciones confirman que existen tres niveles de desarrollo moral, cada uno con dos etapas. ° En cada etapa sucesiva, el juicio moral de un individuo se vuelve menos dependiente de influencias externas y se interioriza más.

En el primer nivel, llamado *preconvencional*, la elección de una persona entre lo correcto y lo incorrecto se basa en consecuencias personales provenientes de fuentes externas, como castigos físicos, recompensas o intercambio de favores. En el segundo nivel, llamado *convencional*, las decisiones de ética se basan en mantener estándares esperados y cumplir con las expectativas de otros. En el nivel *de principios*, los individuos definen valores morales aparte de la autoridad de los grupos a los que pertenecen o de la sociedad en general. La figura 5-6 describe los tres niveles y las seis etapas.

Figura 5-5
factores que determinan comportamientos éticos e inmorales

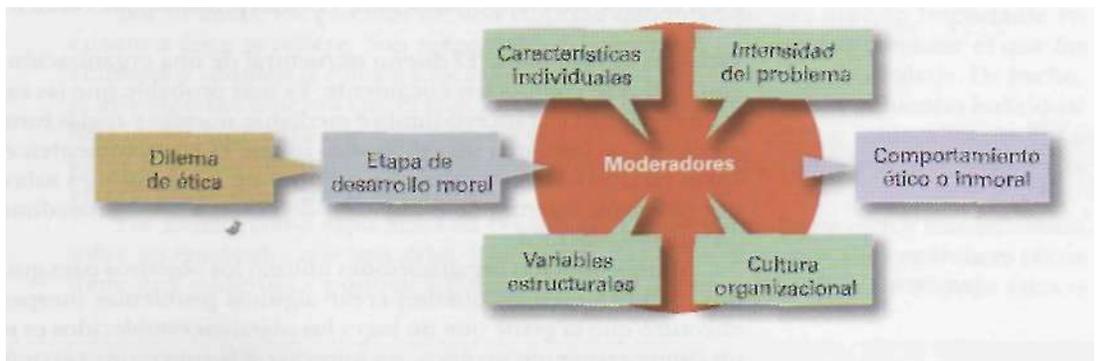


Figura 5-6

Etapas del desarrollo moral

Fuente: Basado en L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach" en T. Lickona (ed.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976), pp. 34-35.

Nivel	Descripción de la etapa
De principios	6. Se siguen principios éticos propios, incluso si violan la ley. 5. Se valoran los derechos de los demás y se conservan los valores y derechos absolutos sin importar la opinión de la mayoría.
Convencional	4. Se mantiene el orden convencional mediante el cumplimiento de las obligaciones con las que se está de acuerdo. 3. Se vive de acuerdo con lo que la gente cercana espera.
Preconvencional	2. Se siguen las reglas únicamente cuando le interesa hacerlo. 1. Las reglas se toleran para evitar el castigo físico.

¿Qué podemos concluir acerca del desarrollo moral?³¹ Primero, la gente pasa en secuencia por las seis etapas. Segundo, no hay garantía de un desarrollo moral continuo. Tercero, la mayoría de los adultos se encuentran en la etapa 4: se limitan a obedecer las reglas y tenderán a comportarse éticamente, aunque por diferentes razones. Es probable que un gerente en la etapa 3 tome decisiones basándose en la aprobación de otros como él; un gerente en la etapa 4 intentará ser "un buen ciudadano corporativo", al tomar decisiones que respeten las reglas y procedimientos de la organización, y un gerente en la etapa 5 probablemente desafiará las prácticas organizacionales que considere erróneas.

Características individuales. Dos características individuales: valores y personalidad, desempeñan una función para determinar si una persona se comporta éticamente. Cada persona llega a una organización con un conjunto de **valores** personales relativamente afianzados, los cuales representan convicciones básicas sobre lo que es correcto e incorrecto. Nuestros valores se desarrollan desde de una edad temprana, de acuerdo con lo que vemos y escuchamos de nuestros padres, maestros, amigos y otros. Por lo tanto, los empleados de la misma empresa frecuentemente poseen valores muy diferentes.³² Aunque los valores de la etapa de desarrollo moral pueden parecer similares, no lo son. Los valores son extensos y abarcan un amplio rango de temas; la etapa de desarrollo moral es una medida de la independencia de influencias externas.

Se ha encontrado que dos variables de personalidad influyen en las acciones de un individuo de acuerdo con sus creencias sobre lo que es bueno o malo: la fuerza del ego y el locus de control. La **fuerza del ego** mide la fuerza de las convicciones de una persona. Es probable que las personas con una gran fortaleza de ego se resistan ante los impulsos de actuar inmoralmente y prefieran seguir sus convicciones. Es decir, es más probable que los individuos con gran fortaleza de ego hagan lo que piensan que es correcto y sean más consistentes con sus juicios morales y acciones que quienes tienen poca fortaleza de ego.

El **locus de control** es el grado en que la gente cree que controlan su propio destino. Las personas con un locus *interno* de control creen que controlan sus propios destinos. Es más probable que ellas enfrenten las consecuencias y confíen en sus propios estándares internos de lo bueno y lo malo para guiar su comportamiento. También es más probable que sean consistentes con sus juicios morales y acciones. Las personas con un locus *externo* piensan que lo que les ocurre se debe a la suerte o a la casualidad. Es menos probable que enfrenten las consecuencias de sus comportamientos, y es más probable que confíen en fuerzas externas.

Variables estructurales. El diseño estructural de una organización puede influir en que sus empleados se comporten éticamente. Es más probable que las estructuras que minimizan la ambigüedad y la incertidumbre mediante normas y reglas formales, y las que continuamente les recuerdan a sus empleados lo que es ético, fomenten el comportamiento ético. Otras variables estructurales que influyen en las decisiones sobre cuestiones éticas incluyen objetivos, sistemas de evaluación de desempeño y procedimientos para la asignación de reconocimientos.

Aunque muchas organizaciones utilizan los objetivos para guiar y motivar a los empleados, dichos objetivos pueden crear algunos problemas inesperados. En un estudio se encontró que la gente que no logra los objetivos establecidos es más propensa a presentar un comportamiento no ético, sin importar si hay incentivos económicos de por medio. Los investigadores concluyeron que "establecer objetivos puede derivar en un comportamiento inmoral".³⁴ Ejemplos de tales comportamientos abundan; desde empresas que embarcan productos no terminados para lograr sus objetivos de ventas o compañías que "manejan las utilidades" para cumplir con las expectativas de los analistas financieros, hasta escuelas

¿Quiénes son? CARA A CARA

LOS VALORES DE MI EMPRESA:

Nuestros valores son "valentía, decencia e imaginación", y esto exhibe todo lo que hacemos.



que excluyen a ciertos grupos de estudiantes cuando informan resultados de exámenes estandarizados para hacer que su índice de "aprobación" luzca mejor.³⁵

El sistema de evaluación de desempeño de una empresa también puede influir en el comportamiento ético. Algunos sistemas se enfocan exclusivamente en resultados, mientras que otros evalúan tanto los medios como los fines. Cuando los empleados son evaluados únicamente a través de resultados, pueden presionarse para hacer lo que sea necesario para tener buenos resultados y no les preocupa cómo lograrlo. La investigación sugiere que "el éxito puede utilizarse para justificar comportamientos inmorales".³⁶ Lo peligroso de tal razonamiento es que si los gerentes son indulgentes con los empleados exitosos que presentan comportamientos inmorales, otros empleados copiarán el comportamiento que ven.

Algo que está muy relacionado con el sistema de evaluación de la organización es la forma de asignar los reconocimientos. Cuanto más dependan los reconocimientos o castigos de los resultados a objetivos específicos, los empleados se sentirán más presionados a hacer lo que sea para lograr esas metas, tal vez hasta el punto de comprometer sus estándares éticos.

Cultura de la organización. Como muestra la figura 5-5, el contenido y la fortaleza de la cultura de una organización influyen en el comportamiento ético. En el capítulo 3 aprendimos que la cultura de una organización consiste en valores compartidos entre la organización. Estos valores reflejan qué significa la organización y en lo que cree, y se genera un entorno que influye en el comportamiento de los empleados para que éste sea ético o inmoral. Cuando se trata de comportamiento ético, la cultura que más probablemente fomentará altos estándares éticos es la de gran tolerancia al riesgo, al control y al conflicto. Los empleados que se desenvuelven en una cultura como ésta son motivados para ser agresivos e innovadores, son conscientes de que las prácticas inmorales serán descubiertas y se sienten libres de intentar abiertamente las cosas que consideran irrealizables o personalmente indeseables.

Debido a que los valores compartidos pueden ser influencias poderosas, muchas empresas actualmente utilizan la **administración basada en valores**, según la cual los valores de la organización guían a los empleados en la forma en que realizan su trabajo. Por ejemplo, Timberland es un ejemplo de una empresa que utiliza la administración basada en valores. De acuerdo con la sencilla afirmación "Hazlo mejor", los empleados de Timberland saben lo que se espera y se valora: saben que necesitan encontrar la manera de "hacerlo mejor", ya sea con productos de calidad para los clientes, actividades de servicio comunitario, el diseño de programas de capacitación para los empleados, o imaginando las formas de hacer que los empaques de la empresa sean más amigables con el ambiente. Como dijo Jeffrey Swartz, su presidente, en el sitio Web de la empresa "todo lo que hacemos en Timberland surge de nuestra incesante búsqueda de nuevas formas de hacerlo mejor". Y Timberland no está sola en el uso de la administración basada en valores. Una encuesta aplicada a empresas globales arrojó que un gran número, más de 89 por ciento, dijo que habían escrito enunciados con sus valores corporativos.³⁸ Esta encuesta también arrojó que la mayoría de las compañías creían que sus valores influían en su reputación y en sus relaciones; las empresas con mejor desempeño relacionaron conscientemente los valores con la forma en que los empleados hacían su trabajo, y los gerentes de nivel alto eran fundamentales para reforzar la importancia de los valores a través de la organización.

Por lo tanto, los gerentes de una empresa desempeñan una función importante en cuanto a ética se refiere. Son responsables de crear un entorno que fomente el que los empleados adopten la cultura y los valores deseados cuando realicen su trabajo. De hecho, la investigación muestra que el comportamiento de los gerentes es la influencia individual más importante para que una persona decida comportarse ética o inmoralmente.³⁹ La gente quiere ver lo que hacen las personas con autoridad para utilizarlo como referencia en prácticas y expectativas aceptables.

Por último, como explicamos en el capítulo 3, una cultura fuerte ejerce más influencia sobre los empleados que una débil. Una cultura que es fuerte y tiene altos estándares éticos tiene una poderosa y positiva influencia sobre la decisión de actuar de manera ética o

valores
Convicciones básicas sobre lo que es correcto e incorrecto.

fuerza del ego
Medida de la fuerza de las convicciones de una persona.

locus de control
Atributo personal que mide el grado en que la gente cree que controla su propio destino.

administración basada en valores
Forma de administración en la que los valores de una organización guían a los empleados en la manera de hacer su trabajo.

inmoral. Por ejemplo, IBM tiene una cultura fuerte que durante mucho tiempo ha resafiado los negocios éticos con clientes-empleados, socios de negocios y comunidades.⁴⁰ Para reforzar la importancia del comportamiento ético, la empresa desarrolló un conjunto detallado y explícito de pautas sobre conducta y ética de negocios, así como las pautas para la penalización por violar las primeras: acciones disciplinarias, incluido el despido. Los gerentes de IBM refuerzan continuamente la importancia del comportamiento ética y refuerzan el hecho de que las acciones y decisiones de una persona son importantes para la forma en que se visualiza a la organización.

Intensidad del problema. Un estudiante que nunca consideraría irrumpir en la oficina de un profesor para robar un examen de contabilidad, probablemente no pensaría dos veces en preguntarle a un amigo que tomó el mismo curso con el mismo profesor el semestre pasado las preguntas que aparecían en el examen. Asimismo, un gerente podría no preocuparse por llevar a casa algunos artículos de oficina, pero estar muy preocupado por la posible malversación de fondos en la empresa. Estos ejemplos ilustran el factor final que influye en el comportamiento ético: la intensidad del problema en sí.⁴¹

Como muestra la figura 5-7, seis características determinan la intensidad del problema o qué tan importante resulta un asunto de ética para una persona: magnitud del daño, consenso de lo malo, probabilidad de dañar, la inmediatez de las consecuencias, cercanía con las víctimas y la concentración de efectos. Estos factores sugieren que entre más grande es el número de personas dañadas, hay un mayor acuerdo en que la acción es incorrecta; cuanto mayor sea la probabilidad de que la acción ocasionará daños, más pronto se sentirán las consecuencias de la acción; y a mayor cercanía de las víctimas y más concentrado sea el efecto de la acción sobre ellas, mayor será la intensidad o importancia del problema. Cuando un asunto de ética es importante, es más probable que los empleados se comporten éticamente.

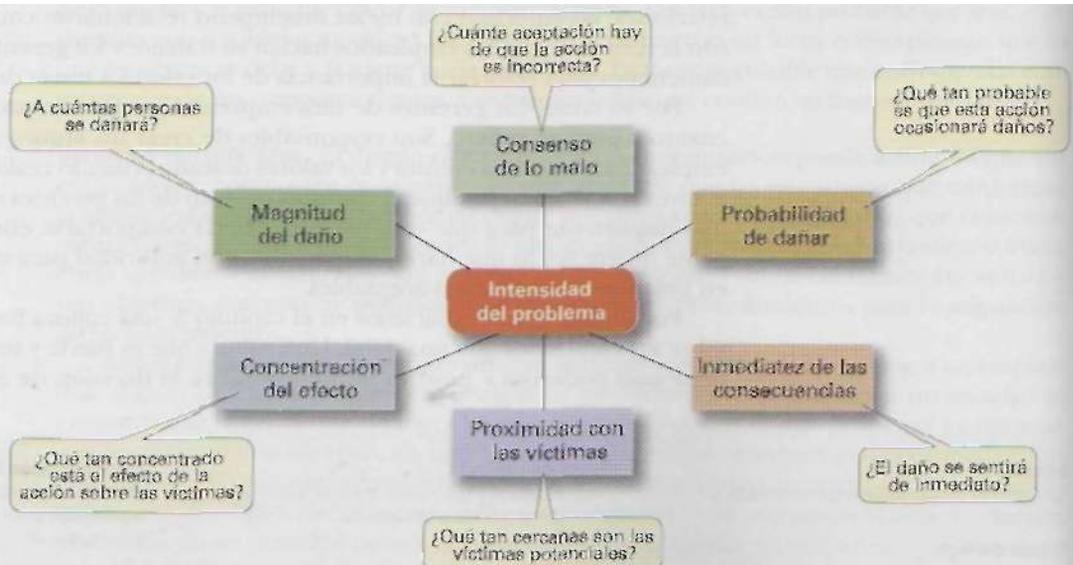
LA ÉTICA EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL

¿Los estándares éticos son universales? Aunque existen algunas creencias morales comunes, las diferencias sociales y culturales entre los países son factores importantes que determinan los comportamientos ético e inmoral.⁴² Por ejemplo, digamos que un gerente de una empresa soborna a varios funcionarios de nivel alto para garantizar un contrato gubernamental muy rentable. Aunque esta práctica de negocios es inmoral (e ilegal) en algún país pudiera ser aceptable.

¿Los empleados de Coca-Cola en Arabia Saudita deben apegarse a los estándares éticos de Estados Unidos, o deben seguir los estándares locales del comportamiento aceptable? Si Airbus (una empresa europea) paga una "comisión" a un intermediario para obtener un contrato importante con una aerolínea del Oriente Medio, ¿Boeing debe abstenerse de hacer lo mismo debido a que tales prácticas se consideran inapropiadas en Estados Unidos? (Observe que en el Reino Unido, la Law Commission, un organismo de asesora-

Figura 5-7

Intensidad del problema



miento gubernamental, ha expresado que sobornar a funcionarios de países extranjeros debe considerarse una ofensa criminal. Se decía que alegar una "costumbre local" no debe ser razón para aceptarlo.)

En el caso de pagos para influir en funcionarios o políticos extranjeros, los gerentes estadounidenses se guían por la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas (FCPA), la cual marca como ilegal el hecho de corromper intencionalmente a un funcionario extranjero. Sin embargo, incluso esta ley no siempre reduce a blanco y negro los dilemas de ética. En algunos países, los salarios burocráticos gubernamentales son bajos debido a que la costumbre dicta que ellos reciben pequeños pagos de aquellos a quienes sirven. Los sobornos a estos burócratas "engrasan la maquinaria" y aseguran que las cosas se hagan. La FCPA no prohíbe expresamente los pequeños sobornos a empleados gubernamentales extranjeros cuyas tareas son principalmente administrativas o de papeleo, *cuando* tales pagos son una parte aceptada para hacer negocios en ese país. Cualquier acción diferente a ésta es ilegal. En 2007, el Departamento de Justicia de Estados Unidos ejerció 16 acciones de la FCPA en contra de empresas y 8 contra individuos.⁴⁴

Es importante que los gerentes que trabajan en culturas extranjeras reconozcan las influencias sociales, culturales y político-legales sobre lo que es un comportamiento adecuado y aceptable.⁴⁵ Las empresas internacionales deben poner en claro sus pautas éticas para que los empleados sepan lo que se espera de ellos mientras trabajan en una posición extranjera, lo que añade otra dimensión al hacer juicios de ética.

Otra guía para ser ético en una empresa internacional es el Pacto Global (Global Compact), que es un documento creado por las Naciones Unidas que describe los principios para hacer negocios globalmente en materia de derechos humanos, laboral, ambiental y anticorrupción (vea la figura 5-8). "Más de 3,000 directores han firmado el Pacto, lo que lo hace la iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria más grande del mundo."⁴⁶ El objetivo del Pacto es una economía global más sustentable e incluyente. Las organizaciones que se comprometieron lo hicieron porque creen que la comunidad de negocios mundial desempeña una función importante para mejorar las condiciones económicas y sociales. Además, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) ha hecho de la lucha contra los sobornos y la corrupción en las empresas internacionales una alta prioridad. El eje de sus esfuerzos es la Convención Antisoborno (o conjunto de reglas y pautas), que fue el primer instrumento global para combatir la corrupción en tratos de negocios internacionales. A la fecha se han conseguido logros importantes en la lucha contra la corrupción en los 37 países que la ratificaron.⁴⁷

Figura 5-8

Diez principios de las Naciones Unidas

Derechos humanos

Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su esfera de influencia-

Principio 2: Garantizar que las empresas no sean cómplices de los abusos a los derechos humanos.

Estándares laborales

Principio 3: Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.

Principio 5: Abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Eliminación de toda discriminación relacionada con el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Apoyar el enfoque preventivo ante los desafíos ambientales.

Principio 8: Comprometerse con iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente.

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos la extorsión y el soborno.

Fuente: Cortesía del Pacto Global de la Naciones Unidas.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.3

- Defina qué es ética.
- Analice los factores que influyen en que una persona se comporte de manera ética o inmoral.
- Describa lo que los gerentes deben saber sobre ética internacional.

Vaya a la página 113 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.4 ▷

FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Los gerentes pueden hacer muchas cosas si realmente les interesa fomentar el comportamiento ético: contratar empicados con estándares éticos altos, establecer códigos de ética, predicar con el ejemplo, etcétera. Por sí mismas, tales acciones no tendrán mucho efecto, pero tener un programa integral de ética puede mejorar potencialmente el ambiente ético de una organización. Sin embargo, la variable clave es *potencialmente*. No hay garantía de que un programa de ética bien diseñado derive en el resultado deseado. Algunas veces los programas corporativos de ética son poco más que expresiones de relaciones públicas que hacen poco para influenciar a gerentes y empleados. Por ejemplo, Sears tuvo una larga historia de fomento de prácticas éticas de negocios a través de su Oficina de Ética y Prácticas de Negocios. Sin embargo, sus programas de ética no evitaron que sus gerentes intentaran ilegalmente cobrar a los titulares de cuentas declarados en bancarota, o de manera rutinaria engañar a los clientes del centro de servicio automotriz con la idea de que necesitaban reparaciones innecesarias, incluso Enron, con frecuencia conocido como "el ejemplo más patético" de las malas prácticas corporativas, en su Reporte Anual 2000 incluyó valores que cualquiera consideraría éticos; comunicación, respeto, integridad y excelencia. Aún así, la forma en que se comportaron los gerentes de nivel alto no refleja en absoluto dichos valores.⁴⁸ Veamos algunas maneras específicas en que los gerentes pueden fomentar el comportamiento ético y crear un programa integral de ética.

SELECCIÓN DE EMPLEADOS

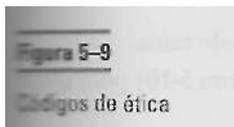
El proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, etcétera) debería considerarse como una oportunidad de aprender sobre el nivel de desarrollo moral, valores personales, fuerza del ego y locus de control de un individuo.⁴⁹ ¡Pero incluso un proceso de selección cuidadosamente diseñado no es infalible! Aun en las mejores circunstancias, se podría contratar a individuos con estándares dtidosos del bien y el mal. Sin embargo, esto no debería ser un problema si existen otros controles de ética.

CÓDIGOS DE ÉTICA Y NORMAS DE DECISIÓN

George David, ex director y presidente de United Technologies Corporation (UTC) con sede en Harford, Connecticut, cree en el poder de un código de ética. Es por eso que UTC cuenta con uno que es bastante explícito y detallado. Los empleados conocen las expectativas de comportamiento, en especial cuando se trata de ética.⁰ Sin embargo, esto no sucede en todas las organizaciones.

La incertidumbre de lo que es ético y lo que no lo es puede ser un problema para los empleados. Un **código de ética**, una declaración formal de los valores y reglas éticas de una organización que se espera sigan los empleados, es una opción popular para reducir esa ambigüedad. Investigaciones muestran que 97 por ciento de las organizaciones con más de 10,000 empleados tienen códigos de ética escritos. Incluso en organizaciones más pequeñas, cerca de 93 por ciento los tienen.⁵¹ Los códigos de ética se están volviendo más populares globalmente. Una investigación realizada por el Institute for Global Ethics dice que valores compartidos como la honestidad, equidad, respeto, responsabilidad y solidaridad son bastante aceptados umversalmente/¹² Además, una encuesta aplicada a empresas de 22 países arrojó que 78 por ciento han anunciado formalmente estándares y códigos de ética.³³

¿Cómo debe ser un código de ética? Debe ser lo suficientemente específico para mostrar a los empleados el espíritu con el que se supone deben hacer las cosas, aunque lo bastante abierto para permitir la libertad de pensamiento. Un estudio aplicado a los códigos de ética de algunas empresas arrojó que su contenido tendía a caer en tres categorías, como muestra la figura 5-9.⁰⁴



Grupo 1. Sea un miembro confiable de la organización

1. Cumpla con las normas de seguridad e higiene.
2. Muestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
3. En el trabajo están prohibidas las drogas y el alcohol.
4. Administre bien sus finanzas personales.
5. No se ausente y sea puntual.
6. Siga las pautas de los supervisores.
7. No utilice lenguaje abusivo.
8. Utilice atuendos de negocios.
9. En el trabajo están prohibidas las armas de fuego.

Grupo 2. No muestre comportamientos ilegales o inadecuados que dañen a la organización

1. Haga negocios que cumplan con los aspectos legales.
2. Están prohibidos los pagos con propósitos ilegales.
3. Están prohibidos los sobornos.
4. Evite actividades externas que obstaculicen sus obligaciones.
5. Mantenga la confidencialidad de los archivos.
6. Cumpla con las normas antimonopolio y comerciales.
7. Cumpla con todas las normas y controles contables.
8. No utilice las propiedades de la empresa para beneficio personal.
9. Los empleados son directamente responsables de los fondos de la compañía.
10. No propague información falsa o errónea.
11. Tome decisiones sin considerar beneficios personales.

Grupo 3. Compórtese bien con los clientes

1. Diga cosas verídicas cuando anuncie productos.
2. Realice las tareas que se le asignen con lo mejor de sus capacidades.
3. Proporcione productos y servicios de la más alta calidad.

Fuente: FR. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective?" artículo presentado en la 48a Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, agosto de 1958.

Por desgracia, los códigos de ética no parecen funcionar muy bien. Un sondeo a empleados de empresas estadounidenses arrojó que 56 por ciento de los encuestados habían observado violaciones éticas o legales en los 12 meses anteriores, cosas como conflictos de intereses, comportamientos abusivos o intimidantes y mentiras hacia los empleados. De esos empleados, 42 por ciento no reportan las malas conductas observadas. Incluso en empresas con programas integrales de ética y obediencia, 29 por ciento falló en reportar malas conductas.¹³ ¿Esto significa que no deben desarrollarse códigos de ética? No. Sin embargo, al hacerlo, los gerentes deben utilizar estas sugerencias:⁰⁶

1. Los líderes de las organizaciones deben ser ejemplo de un comportamiento apropiado y recompensar a aquellos que actúen éticamente.
2. Todos los gerentes deben reafirmar continuamente la importancia del código de ética y disciplinar consistentemente a aquellos que lo rompan.
3. Las partes interesadas de la organización (empleados, clientes, etcétera) deben ser considerados cuando se desarrolle o mejore el código de ética.

código de ética

Declaración formal de los valores primarios y reglas éticas de una organización, que se espera cumplan sus empleados.

4. Los gerentes deben comunicar y reforzar con regularidad el código de ética.
5. Los gerentes deben utilizar el método de las 12 preguntas (vea la figura 5-10) para guiar a los empleados cuando enfrenten dilemas de ética.⁷

LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA

Hacer negocios éticamente requiere un compromiso de los gerentes de nivel alto. ¿Por qué? Porque son los que sostienen los valores compartidos y establecen el ambiente cultural. Ellos son el modelo a seguir en términos de palabra y obra, aunque lo que *hacen* es mucho más importante que lo que *dicen*. Por ejemplo, si los gerentes de nivel alto toman recursos de la compañía para su uso personal, aumentan sus cuentas de gastos, o favorecen a sus amigos, lo que transmiten es que tal comportamiento es aceptable para todos los empleados.

Los gerentes de nivel alto también establecen el tono con sus prácticas de recompensas y castigos. Las elecciones de quién y qué se recompensa con aumentos de sueldo y ascensos, envían una fuerte señal a los empleados. Como dijimos antes, cuando un empleado es recompensado por lograr resultados notables de una forma cuestionable con respecto a la ética, esto indica a los demás que dichas formas son aceptables. Cuando un empleado hace algo inmoral, los gerentes deben castigar al infractor y hacer público el hecho, haciendo visible el resultado a todos los miembros de la organización. Esta práctica envía el mensaje de que comportarse mal tiene un precio, y que no es lo mejor para los intereses de los empleados actuar inmoralmente.

OBJETIVOS DE TRABAJO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleados de tres oficinas del Servicio de Recaudación de Fondos de Estados Unidos fueron descubiertos en el baño desechando por los excusados declaraciones de impuestos y otros documentos relacionados. Cuando se les cuestionó, admitieron abiertamente el hecho, pero dieron una interesante explicación a su comportamiento. Los supervisores de los empleados los habían estado presionando para hacer más trabajo en menos tiempo. Se les dijo que si las pilas de declaraciones no se procesaban y salían de sus escritorios más rápidamente, sus evaluaciones de desempeño y aumentos salariales se verían afectados negativamente. Frustrados porque tenían menos recursos y un sistema de cómputo sobrecargado, los empleados decidieron "desechar" el trabajo de sus escritorios, aunque sabían que lo que hacían estaba mal. Esta historia ilustra qué tan poderosos pueden ser los objetivos no realistas y las evaluaciones de desempeño.⁵ Bajo el estrés de objetivos no realistas, los empleados que en otras circunstancias serían éticos, pueden sentir que no tienen otra opción más que hacer lo necesario para cumplir esos objetivos. Además, el logro de objetivos generalmente es un asunto clave de las evaluaciones de desempeño. Si las evaluaciones sólo se centran en objetivos económicos, los fines comenzarán a justificar los medios.

Figura 5-10

Método de las 12 preguntas

1. ¿Definió el problema con exactitud?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la barrera?
3. En primer lugar, ¿cómo se dio esta situación?
4. **¿A quién y a qué le es leal como persona y como miembro de una empresa?**
5. ¿Cuál es su intención al tomar esta decisión?
6. ¿Cómo se compara esta intención con los probables resultados?
7. ¿A quién podría afectar su decisión o acción?
8. ¿Puede analizar el problema con las partes afectadas, antes de tomar una decisión?
9. ¿Está seguro de que su postura será válida en el futuro como parece serlo ahora?
10. ¿Puede revelar sin remordimientos su decisión o acción a su jefe, a su director, a la junta directiva, a su familia, y a la sociedad como un todo?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción, si ésta se entiende? ¿Si no se entiende?
12. ¿Bajo qué condiciones admitiría excepciones a su postura?

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. Figura tomada de "Ethics Without the Sermon," por LL. Nash. Noviembre-diciembre de 1981, p. 81. Copyright© 1981 por President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.

Para fomentar el comportamiento ético, se deben evaluar tanto los fines como los medios. Por ejemplo, una revisión anual de los empleados llevada a cabo por los gerentes podría incluir una evaluación punto por punto sobre si sus decisiones estuvieron a la altura del código de ética de la compañía, así como qué tan bien cumplieron con los objetivos.

CAPACITACIÓN EN ÉTICA

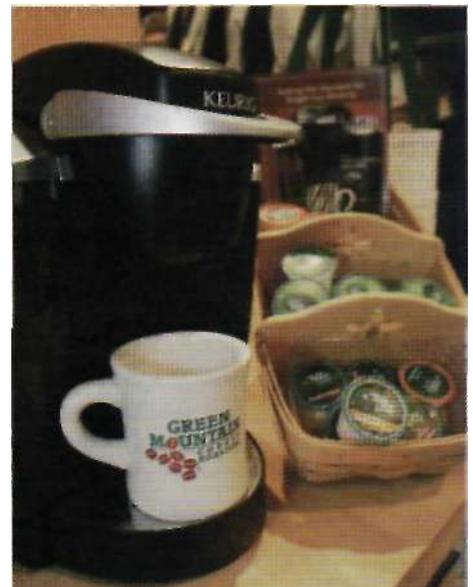
Cada vez con más frecuencia las organizaciones ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación en ética similares para fomentar el comportamiento ético. Tales programas de capacitación no carecen de controversia; la principal preocupación es si la ética puede enseñarse. Los críticos resaltan que el esfuerzo es inútil debido a que la gente establece sus propios sistemas de valor cuando son jóvenes. Sin embargo, los partidarios apuntan que diversos estudios han mostrado que los valores pueden ser aprendidos después de la infancia. Además, citan evidencia que muestra que enseñar a resolver problemas de ética puede ser la diferencia en comportamientos éticos;⁵⁹ dicha capacitación ha aumentado el nivel de desarrollo moral de los individuos;⁶⁰ y que, si no se obtiene algo más, la capacitación en ética aumenta la conciencia sobre los problemas éticos en las empresas.

¿Cómo se enseña la ética? Veamos un ejemplo que involucra al funcionario de defensa global Lockheed Martin, uno de los pioneros en el método basado en casos para la capacitación en ética.¹² Los empleados de Lockheed Martin toman cada año cursos de capacitación en ética guiados por sus gerentes. El enfoque principal de estos cursos cortos son las situaciones de casos específicos de Lockheed Martin, "elegidos por su importancia para problemas departamentales o de trabajos específicos". En cada departamento los equipos de empleados revisan y analizan los casos y luego aplican un "Medidor de ética" para "establecer si las decisiones reales fueron éticas, inmorales o intermedias". Por ejemplo, una de las posibles valoraciones del medidor de ética, "sobre hielo delgado", se explica como "rayando en lo inmoral y debe elevarse una bandera roja". Después de que los equipos aplican sus valoraciones, los gerentes dirigen las discusiones sobre dichas valoraciones y analizan "cuáles de los principios centrales éticos de Lockheed Martin se aplicaron o ignoraron en los casos". Además de su capacitación en ética, Lockheed Martin tiene un código de ética ampliamente utilizado, una línea directa a la que los empleados pueden llamar para asistencia sobre problemas de ética, y funcionarios de ética ubicados en las diversas unidades de negocios de la compañía.

AUDITORÍAS SOCIALES INDEPENDIENTES

El miedo a ser atrapado puede ser un importante elemento disuasorio para un comportamiento inmoral. Las auditorías sociales independientes, las cuales evalúan las decisiones y prácticas gerenciales en términos del código de ética de una organización, aumentan la

Green Mountain Coffee Roasters se enorgullece por realizar operaciones éticas de negocios. Sustentabilidad ética, excelencia personal, valorar las diferencias y ser "una fuerza para el bienestar mundial" se encuentran entre los principios que rigen a los empleados de Green Mountain para tomar decisiones de negocios cada día. Por ejemplo, la empresa se unió recientemente al Jane Goodall Institute para apoyar cafetales a pequeña escala en Tanzania, cerca del amenazado Gombe National Park, donde la Dra. Goodall dirigió sus conocidos estudios sobre primates. Los socios esperan dar a los cafetaleros un incentivo para restaurar los bosques, los cuales constituyen uno de los últimos habitats de los chimpancés.



posibilidad de disuasión. Tales auditorías pueden ser evaluaciones regulares, o pueden ocurrir al azar, sin previo aviso. Es probable que un programa efectivo de ética necesite ambas. Para mantener la integridad, los auditores deben ser responsables ante la junta directiva de la empresa y presentarle directamente sus hallazgos. Este acuerdo da influencia a los auditores y reduce la posibilidad de que los auditados tomen represalias. Debido a que la ley Sarbanes-Oxley sujeta a las empresas a estándares más rigurosos de divulgación financiera y gobernabilidad corporativa, cada vez más organizaciones prefieren las auditorías sociales independientes. Como dijo el editor de la revista *Business Ethics*, "El debate ha cambiado de *si* ser ético a *cómo* ser ético".⁶³

MECANISMOS DE PROTECCIÓN

Los empleados que enfrentan dilemas de ética necesitan mecanismos de protección para que puedan hacer lo correcto sin temor a reprimendas. Una organización puede designar consejeros sobre cuestiones de ética para los empleados que enfrentan un dilema. Estos consejeros también pueden proponer alternativas éticamente "correctas". Otras organizaciones han nombrado funcionarios de ética que diseñan, dirigen y modifican los programas de ética de la organización según se necesite.⁶⁴ La Ethics and Compliance Officer Association informa que cuenta con 1,300 miembros (incluidas más de la mitad de las 100 compañías de *Fortune*) y que abarca varios países, entre ellos Estados Unidos, Alemania, India, Japón y Canadá.⁶⁰

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.4

- Describa el importante rol de los gerentes para fomentar un comportamiento ético.
- Analice las formas específicas en que un gerente puede fomentar el comportamiento ético.

Vaya a la página 114 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.5 ▶

TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL

Los gerentes de hoy en día siguen enfrentando retos para ser socialmente responsables y éticos. A continuación examinaremos tres temas de actualidad: manejo de errores de ética e irresponsabilidad social, fomento del espíritu empresarial social y promoción de un cambio social positivo.

MANEJO DE ERRORES DE ÉTICA E IRRESPONSABILIDAD SOCIAL

A pesar del escándalo de los delitos cometidos en la época Enron, las prácticas irresponsables e inmorales de los gerentes de todo tipo de empresas no han desaparecido. Lo que resulta más alarmante es lo que ocurre en "las trincheras" de oficinas, almacenes y tiendas. Una encuesta arrojó que de casi 5,000 empleados, 45 por ciento admitió haberse quedado dormido en el trabajo; 22 por ciento dijo que había difundido un rumor sobre un compañero de trabajo; 18 por ciento dijo haber fisgoneado, y 2 por ciento dijo que había tomado el mérito por el trabajo de alguien más.⁶⁶

Por desgracia, no sólo en el trabajo vemos tales comportamientos; predominan en toda la sociedad. Los estudios realizados por el Center for Academic Integrity mostraron que 26 por ciento de los estudiantes universitarios de especialidades de negocios admitió "haber hecho trampa" en los exámenes, y 54 por ciento admitió haberlo hecho en trabajos escritos. Pero los estudiantes de negocios no fueron los peores tramposos; esa distinción pertenece a las especialidades de periodismo, cuyo 27 por ciento dijo haber hecho trampa.⁶⁷ Y una encuesta realizada por Students in Free Enterprise (SIFE) arrojó que sólo 19 por ciento de los estudiantes reportaría a un compañero que hizo trampa.⁶⁸ Pero incluso más aterrador resulta que los adolescentes de hoy dicen que es "aceptable". En una encuesta, 23 por ciento dijo que pensaba que la violencia en contra de otra persona era aceptable hasta cierto punto.⁶⁹ ¿Qué nos dicen estas estadísticas sobre lo que los gerentes tendrán que enfrentar en el futuro? No es muy exagerado decir que las organi-

¿Cómo son? CARA A CARA

¿CÓMO SER UN LÍDER ÉTICO?

• Siempre me apego a estándares

• Siempre me aseguro de ser



Las acciones tendrán problemas para mantener estándares éticos elevados cuando sus futuros empleados aceptan tan fácilmente el comportamiento inmoral.

¿Qué pueden hacer los gerentes? Hay dos cosas que parecen particularmente importantes: el liderazgo ético y la protección para quienes reporten infractores.

Liderazgo ético. No mucho después de que Herb Baum se hiciera cargo de la presidencia de Dial Corporation, recibió una llamada de Reuben Mark, el presidente de su competidor, Colgate-Palmolive, quien le dijo que tenía una copia del plan estratégico de marketing de Dial, el cual había llegado a él a través de un ex vendedor de Dial que recientemente se había unido a Colgate-Palmolive. Mark le dijo a Baum que no lo había revisado, ni siquiera intentó verlo y que lo estaba devolviendo. Además, él mismo iba a tratar con el nuevo vendedor de la manera adecuada.⁷⁰ Como ilustra este ejemplo, los gerentes deben ejercer un liderazgo ético. Como dijimos, lo que *hacen* los gerentes tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de los empleados para que se comporten éticamente o no. Cuando los gerentes hacen trampa, mienten, roban, manipulan, se aprovechan de las situaciones o de la gente, o tratan injustamente a los demás, ¿qué clase de señales están enviando a los empleados (o a otras partes interesadas)? Probablemente no el que quieren enviar. La figura 5-11 presenta algunas sugerencias sobre cómo los gerentes pueden ejercer un liderazgo ético.

Protección a empleados que denuncian problemas de ética. ¿Qué haría si viera a otros empleados haciendo algo ilegal, inmoral o sin ética? ¿Los denunciaría? Muchos de nosotros no lo haríamos, debido a los riesgos involucrados. Por eso es importante que los gerentes garanticen a los empleados que denuncien casos o problemas de ética, que no enfrentarán riesgos personales o profesionales. Estas personas, con frecuencia llamados denunciantes, pueden ser una parte clave del programa de ética de cualquier empresa. Una denunciante muy conocida de los últimos tiempos es Sherron Watkins, vicepresidenta de Enron, quien claramente expresó sus inquietudes sobre las prácticas contables de la empresa en una carta dirigida al presidente de la empresa Ken Lay. Su afirmación "Me siento sumamente nerviosa de que estallemos en una ola de escándalos contables", no pudo ser más profética. Sin embargo, las encuestas arrojan que la mayoría de las personas que atestiguan malos comportamientos no los denuncian, y esa es la postura que los gerentes deben manejar.¹² ¿Cómo pueden proteger a los empleados para que piensen que vale la pena denunciar si saben que ocurren situaciones inmorales o ilegales?

Una forma es establecer líneas telefónicas gratuitas para situaciones de ética. Por ejemplo, Dell tiene una línea ética a la que los empleados pueden llamar de forma anónima para reportar violaciones que la empresa entonces investigará. Además, los gerentes deben crear una cultura donde las malas noticias puedan escucharse y actuar antes de que sea demasiado tarde. Michael Josephson, fundador del Instituto de Ética Josephson (www.josephsoninstitute.org) dijo, "Es absoluta e inequívocamente importante establecer una cultura en la que los empleados puedan quejarse y protestar, y que sean escuchados".¹¹ Incluso si los denunciantes tienen intereses personales en el asunto, es importante tomarlos con seriedad. Por último, la ley Sarbanes-Oxley ofrece cierta protección legal. Cualquier gerente que tome represalias contra empleados que hayan denunciado violaciones, enfrentará un duro castigo: 10 años de prisión.⁷⁵ Por desgracia, a pesar de esta protección, cientos de empleados que han denunciado y revelado malos manejos en sus organizaciones han sido despedidos de sus trabajos.⁵ Entonces, en la actualidad, no es una solución perfecta, pero es un paso en la dirección correcta.

Figura 5-11

Cómo ser un líder ético

- Sea un buen modelo mediante la ética y la honestidad.
 - Siempre diga la verdad.
 - No esconda o manipule información.
 - Sea capaz de reconocer sus errores.
- Comparta sus valores personales, comunicándoselos con regularidad a los empleados.
- Resalte los valores compartidos importantes para la organización o el equipo,
- Utilice el sistema de reconocimientos para hacer responsable a todos de los valores.

denunciante
Persona que denuncia ante otros casos o problemas de ética.

FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL SOCIAL

Los problemas sociales en todo el mundo son muchos, y las soluciones viables son pocas. Sin embargo, muchas personas y organizaciones intentan hacer algo. Por ejemplo, Teresa Fritschi, James Potemkin y Raquel Marchenese comparten un lazo en común, aun cuando no se conocen entre sí. Cada uno vende productos únicos hechos a mano, fabricados por artesanos de diferentes partes del mundo: Escocia, México, Guatemala, Pakistán, Perú. Inclusive comparten la apasionada idea sobre el comercio justo y por ello pagan a sus proveedores artesanos más de la tarifa establecida por su trabajo. Los partidarios del comercio justo pretenden "dar a los negocios o artistas en solitario o de lugares marginados del mundo, un precio más elevado por sus creaciones, así como una ruta más directa hacia los mercados lucrativos de América, Europa y Asia".⁷⁸ Cada uno de estos personajes también es un ejemplo de un empresario social, un individuo u organización que busca las oportunidades para mejorar la sociedad mediante enfoques prácticos, innovadores y sustentables.⁷⁸ "Lo que los empresarios de negocios son para la economía, los empresarios sociales son para el cambio social". Los empresarios sociales quieren hacer del mundo un lugar mejor y enfocan sus esfuerzos a que eso ocurra. Por ejemplo, el International Senior Lawyers Project (Proyecto Internacional de Abogados Experimentados) sin fines de lucro hace coincidir a abogados estadounidenses experimentados con necesidades existentes en países en desarrollo. El grupo ha enseñado a abogados negros en Sudáfrica cómo ejercer el derecho comercial y ha brindado asistencia a defensores públicos en Bulgaria.⁸⁰ También, los empresarios sociales utilizan la creatividad y la inventiva para resolver problemas. Por ejemplo, el Program for Appropriate Technology in Health (Programa para Tecnología Apropriada en la Salud, PATH) es una organización internacional sin fines de lucro que utiliza tecnología de bajo costo para dar soluciones de salud a países pobres y en desarrollo. Por medio de su colaboración con grupos públicos y con negocios lucrativos, PATH ha desarrollado soluciones sencillas que salvan vidas, como equipos limpios para partos, equipos de pruebas de laboratorio del tamaño de tarjetas de crédito y jeringas desechables para vacunación que no pueden volver a utilizarse. Por los métodos innovadores de PATH para resolver problemas médicos globales, fue mencionada en la lista de Social Capitalists Award 2008.⁸¹

¿Qué podemos aprender de los empresarios sociales? Aunque muchas organizaciones se han comprometido a hacer negocios de forma ética y responsable, quizá haya algo más que pueden hacer, como demuestran los empresarios sociales. Tal vez, como en el caso de PATH, es sólo cuestión de que las organizaciones de negocios colaboren con grupos públicos o con organizaciones sin fines de lucro para resolver un problema social; o probablemente, como en el caso de Senior Lawyer Project, se trate de llevar la experiencia a donde se necesite: o tal vez de cultivar relaciones con individuos que apasionada y firmemente creen que tienen una idea que podría hacer del mundo un mejor lugar, y simplemente necesitan el apoyo empresarial para lograrlo.

NEGOCIOS QUE PROMUEVEN UN CAMBIO SOCIAL POSITIVO

Desde 1946, Target ha contribuido con 5 por ciento de sus utilidades anuales para ayudar a satisfacer las necesidades de la comunidad, una cantidad que suma casi \$3 millones por semana. Y no está sola en esto. "Durante las dos últimas décadas, un mayor número de compañías, tanto dentro como fuera de Estados Unidos, se han comprometido en actividades que promueven un cambio social positivo".⁸² Las empresas pueden hacer esto de dos formas: a través de filantropía corporativa y de empleados voluntarios.

Filantropía corporativa. La filantropía corporativa puede ser una forma efectiva para que las compañías aborden problemas sociales.⁸³ Por ejemplo, la campaña "rosa" contra el cáncer de mama y la campaña global roja contra el SIDA (iniciada por Bono) son formas en que las empresas apoyan causas sociales.⁸⁴ Muchas organizaciones además donan dinero a varias causas que les importan a sus empleados y clientes. En 2006 (las últimas cifras disponibles), los 15 donadores de efectivo más grandes, incluidos Wal-Mart, Bank of America, Target, entre otros, donaron un total de 2 mil millones de dólares.⁸³ Otros han creado sus propias fundaciones, a través de las cuales ayudan en diversos problemas sociales. Por ejemplo, la fundación de Google, llamada DotOrg por sus empleados, cuenta con casi 2 mil millones de dólares en activos, los cuales utilizará para apoyar a cinco áreas: sistemas de desarrollo para ayudar a predecir y prevenir pandemias, apoyar a los pobres con información sobre servicios públicos, creación de empleos mediante la inversión en

pequeños y medianos negocios de países en desarrollo, apresurar la comercialización de automóviles plug-in, y hacer que la energía renovable sea más barata que el carbón.

Esfuerzos de los empleados voluntarios. Las actividades voluntarias de los empleados son un medio popular para que los negocios se involucren en la promoción de un cambio social. Por ejemplo, el equipo de 11 ejecutivos Molson-Coors pasó un día completo en su retiro anual para construir una casa en Las Vegas con Habitat for Humanity (Habitat para la humanidad). Los empleados de PricewaterhouseCoopers remodelaron una escuela abandonada en Newark, New Jersey. A cada empleado de Wachovia se le dan seis días libres al año con goce de sueldo para que realice actividades como voluntario en su comunidad. Otros negocios fomentan de varias maneras el que sus empleados sean voluntarios. El Committee Encouraging Corporate Philantropy (Comité para el Fomento de la Filantropía Corporativa) dice que más de 90 por ciento de sus miembros tenía programas de voluntariado, y casi la mitad fomentaba las actividades voluntarias mediante días libres con goce de sueldo o por medio de eventos.⁸⁷ Muchas empresas han descubierto que tales esfuerzos no sólo benefician a la comunidad sino que mejoran el desempeño laboral y la motivación de los empleados.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.5

- Describa cómo pueden los gerentes manejar los errores de ética y la irresponsabilidad social.
- Explique el rol de los empresarios sociales.
- Analice cómo pueden las empresas promover un cambio social positivo.

Vaya a la página 114 para ver qué tan bien maneja este material.

empresario social

individuo u organización que busca oportunidades para mejorar la sociedad por medio de enfoques prácticos, innovadores y sustentables.

¿Quiénes son?

Mi turno



Sally Yagan

**Directora editorial
Pearson Education**

Upper Saddle River, New Jersey

La responsabilidad social define todo lo que hacemos como individuos y como compañía.

Gran parte de nuestro negocio implica mantener la confianza del público: somos una empresa de tecnología educativa con la responsabilidad de servir al propósito del aprendizaje. Esto lo hacemos a través de los productos y servicios que ofrecemos, y de nuestro apoyo a proyectos de beneficencia de las comunidades en las que hacemos negocios.

Por ejemplo, hemos donado millones para apoyar a programas de alfabetización para niños en riesgo; hemos colaborado con plantillas docentes para crear herramientas de aprendizaje en línea que han representado un salvavidas para estudiantes universitarios en problemas, y hemos aumentado nuestros esfuerzos para ser sensibles al ambiente y limitar el efecto de nuestros productos y colegas sobre el entorno.

Mis colegas y yo nos sentimos muy agradecidos de trabajar para una empresa como Pearson, que proactivamente busca maneras de ayudara otros.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

5-1 > ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?

- Distinga entre obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
- Analice si las organizaciones deben tener participación social.
- Describa a qué conclusión se puede llegar con respecto a la participación social y el desempeño económico.

La obligación social, la cual refleja la visión clásica de responsabilidad social, involucra el compromiso de una empresa en acciones sociales debido a su obligación de cumplir con ciertas responsabilidades económicas y legales. La sensibilidad social implica el compromiso de una empresa en acciones sociales en respuesta a alguna necesidad social. La responsabilidad social es la intención de una organización, más allá de sus obligaciones económicas y legales, para lograr objetivos de largo plazo que son buenos para la sociedad. Ambos reflejan la visión socioeconómica de responsabilidad social. Podemos determinar si las organizaciones deben tener participación social, si revisamos los argumentos a favor y en contra. Otras formas son evaluar el efecto de la participación social sobre el desempeño económico de una empresa y evaluar el rendimiento de los fondos ISR contra los fondos no ISR. De acuerdo con dicha información podemos concluir que, al parecer, una empresa que es socialmente responsable no daña su rendimiento económico.

5-2 > ADMINISTRACIÓN VERDE

- Defina qué es la *administración verde*.
- Describa cómo las organizaciones pueden volverse verdes.
- Explique cómo pueden evaluarse las acciones de una administración verde.

Con la administración verde, los gerentes consideran el efecto de su organización sobre el medio ambiente. Las empresas pueden "volverse verdes" de diversas maneras. El enfoque del verde claro implica hacer lo que legalmente se requiere, que es la obligación social. Si se utiliza el enfoque de mercado, las organizaciones responden a las preferencias ambientales de sus clientes. Al utilizar el enfoque de las partes interesadas, las empresas responden a las demandas ambientales de varias partes interesadas. Tanto el enfoque de mercado como el de las partes interesadas pueden considerarse sensibles socialmente. El enfoque activista, o verde oscuro, implica que una organización busque caminos para respetar y preservar la Tierra y sus recursos naturales, lo cual puede considerarse como responsabilidad social.

Las acciones verdes pueden evaluarse mediante el análisis de los informes que guardan las empresas sobre su desempeño ambiental, buscando coincidencias con los estándares globales de administración ambiental (ISO 14000) y mediante la lista Global 100 de las empresas más sustentables del mundo.

5-3 > LOS GERENTES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

- Defina qué es *ética*.
- Analice los factores que influyen en que una persona se comporte de manera ética o inmoral.
- Describa lo que los gerentes deben saber sobre ética internacional.

La ética se refiere a los principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y comportamientos. Los factores que afectan los comportamientos ético e inmoral incluyen el nivel de desarrollo moral de la persona (preconvencional, convencional o de principios); características individuales (valores y variables de personalidad, fuerza del ego y locus de control); variables estructurales (diseño estructural, uso de objetivos, sistemas de reconocimiento por desempeño y procedimientos para la asignación de reconocimientos); cultura organizacional (valores compartidos y fuerza cultural), e intensidad del problema (magnitud del daño, consenso de lo malo, probabilidad de dañar, inmediatez de las consecuencias, proximidad con las víctimas y concentración del efecto).

Debido a que los estándares éticos no son universales, los gerentes deben saber lo que pueden o no hacer legalmente, -de acuerdo con la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas. También es importante reconocer cualquier diferencia cultural para aclarar pautas éticas para empleados que trabajan en diferentes posiciones globales. Por último, los gerentes deben saber sobre los principios del Pacto Mundial y la Convención Antisoborno.

5-4 > FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

- Describa el importante rol de los gerentes para fomentar un comportamiento ético.
- analice las formas específicas en que un gerente puede fomentar el comportamiento ético.

El comportamiento de los gerentes es la influencia individual más importante sobre la decisión de una persona para actuar ética o inmoralmemente. Algunas formas específicas en que los gerentes pueden fomentar el comportamiento ético incluyen prestar atención a la selección de empleados, tener y utilizar un código de ética, reconocer el importante papel de liderazgo ético que desempeñan y cómo lo que hacen es mucho más importante que lo que dicen, asegurarse de que los objetivos y el proceso de *evaluación* de desempeño no recompensen el logro de objetivos si no se toma en cuenta cómo se lograron, utilizar capacitación en ética y auditorías sociales independientes, y establecer mecanismos de protección.

5-5 > TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL

- Describa cómo pueden los gerentes manejar los errores de ética y la irresponsabilidad social.
- Explique el rol de los empresarios sociales.
- Analice cómo las empresas pueden promover un cambio social positivo.

Los gerentes pueden manejar los errores de ética y la irresponsabilidad social si son líderes éticos fuertes y protegen a los empleados que denuncian problemas de ética. El ejemplo que representan los gerentes tiene una fuerte influencia sobre si los empleados se comportan éticamente. Los líderes éticos también son honestos, comparten sus valores, resaltan valores compartidos importantes y utilizan el sistema de reconocimientos de forma adecuada. Los gerentes pueden proteger a los denunciantes (empleados que demuestran cuestiones o problemas de ética), al alentarlos a seguir adelante, al establecer líneas telefónicas éticas gratuitas y el establecer una cultura en la que los empleados puedan quejarse y hacerse escuchar sin temor a represalias. Los empresarios sociales desempeñan un papel importante en la solución de problemas sociales, ya que buscan oportunidades para mejorar a la sociedad mediante enfoques prácticos, innovadores y sustentables. Los empresarios sociales quieren hacer del mundo un mejor lugar y tienen una pasión que los impulsa para hacer que eso ocurra. Las empresas pueden promover un cambio social positivo a través de la filantropía corporativa y de las acciones de empleados voluntarios.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Para usted, de manera personal, qué significa la responsabilidad social? ¿Usted piensa que las organizaciones de negocios deben ser socialmente responsables? Explique sus respuestas.
2. ¿Cree que la administración basada en valores es una estrategia bien intencionada? Explique su respuesta.
3. Los programas para compartir archivos por Internet son populares entre estudiantes universitarios. Estos programas funcionan al permitir a usuarios no corporativos acceder a cualquier red local donde se ubiquen los archivos. Este tipo de programas tiende a saturar el ancho de banda y a reducir la capacidad del usuario local para acceder y utilizar una red local. ¿Qué responsabilidades éticas y sociales tiene una universidad en una situación como ésta? ¿Quién es responsable? ¿Qué les propondría a quienes toman decisiones en la universidad?
4. Mencione algunos problemas que podrían asociarse con la denuncia de irregularidades para (a) el denunciante y (b) la organización.
5. Describa las características y comportamientos de alguien que usted considere una persona ética. ¿Cómo podrían fomentarse los tipos de decisiones y acciones de esta persona en un centro de trabajo?
6. Esta pregunta se planteó en un artículo del ejemplar de *USA Today* publicado el 10 de octubre de 2006. ¿El capitalismo será la salvación del mundo o la causa de su desaparición? Analice.

SU TURNO *de ser gerente*

- Mencione cinco ejemplos de códigos de ética organizacional. Con los datos de la figura 5-9 describa qué contiene cada uno. Compare los ejemplos.
- Mediante los ejemplos de códigos de ética que mencionó, genere lo que piensa que sería un código de ética organizacional adecuado y efectivo. Además, genere su propio *código de ética personal* que pueda utilizar como una guía ante dilemas de ética.

- Comience una carpeta que contenga cada uno de los dilemas titulados "Razonamiento crítico sobre ética" que aparecen en cada capítulo. Escriba una respuesta a cada uno de los dilemas e incluya dichas respuestas en su carpeta.
- Aproveche las oportunidades de ser voluntario y asegúrese de incluirlas en su curriculum. Si es posible, trate de hacer cosas como voluntario que mejoren sus habilidades gerenciales de planeación, organización, dirección y control.
- Visite el sitio Web de Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org, y de la lista elija tres empresas que tengan informes indexados. Vea dichos informes y describa o evalúe lo que hay en ellos. Además, identifique las partes interesadas que podrían verse afectadas y cómo podrían verse afectadas por las acciones de la compañía.
- Investigue las actividades de administración verde que su escuela o empleador están llevando a cabo y escríbalas en una lista. Investigue acerca de ser verde. ¿Hay otras cosas que su escuela o empleador podrían hacer? Escriba un informe a su escuela o empleador, en el que describa cualquier sugerencia. (También busque formas en las que usted podría ser verde en su vida personal.)
- En el transcurso de dos semanas, vea qué "dilemas éticos" encuentra. Éstos podrían ser algunos que usted enfrenta o que enfrentan otros (amigos, colegas, otros estudiantes que platican en el corredor o antes de que inicien las clases, etcétera). Liste estos dilemas y piense lo que podría hacer si enfrentara cada uno de ellos.
- Entreviste dos gerentes distintos sobre cómo fomentan el comportamiento ético de sus empleados. Escriba sus comentarios y explique cómo estas ideas podrían ayudarle a ser un mejor gerente.
- Lecturas recomendadas por Steve y Mary: Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (Portfolio, 2003); Barbara Ley Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed and the Fall of Arthur Andersen* (Broadway Books, 2003); Joseph L. Badaracco, Jr., *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Harvard Business School Press, 2002), y Kenneth Blanchard y Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management* (Morrow, 1988).
- Si tiene la oportunidad, tome una clase de ética (negocios o administración) o de responsabilidad social, con frecuencia llamada negocios y sociedad, o ambas. Esto no sólo se verá bien en su curriculum, sino que podría ayudarle cuando tenga que resolver algunos de los problemas difíciles que enfrentan los gerentes cuando se trata de ser ético y responsable.
- Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.
- La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a [mymanagementlab](http://mymanagementlab.com) y complete estos ejercicios de autoevaluación: What Do I Value? (¿Qué valoro?), How Do My Ethics Rate? (¿Cuál es mi nivel de ética?), Do I Trust Others? (¿Confío en los demás?) y Do Others See Me as Trusting (¿Los demás me consideran confiable?) Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

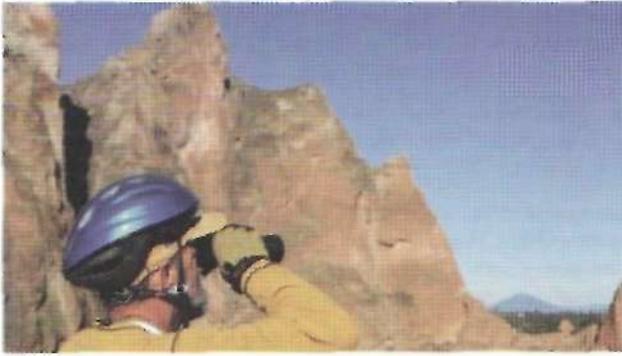
CASO PRÁCTICO

No sólo otra empresa de exteriores

Saciamos el capítulo con una historia sobre una empresa de exteriores y lo finalizamos con una historia sobre otra. La empresa de la que hablamos ahora se encuentra en Portland, oregon, fue la creación de un pequeño grupo de ejecutivos que abandonaron empleos muy demandantes en Patagonia, Nike y Adidas. Estas personas compartían la creencia de que "además de generar ganancias, las empresas tienen la

misma responsabilidad de crear un cambio social y ambiental positivo". Al poner sus ideas en acción, el grupo formó Nau (expresión maorí que significa "Adelante, ¡Bienvenido!"). ¡Y Nau no es sólo otra empresa de exteriores!

Cuando decidieron qué iba a ser Nau y cómo iba a hacer negocios, los fundadores sabían que no querían hacer las cosas como siempre las habían hecho las empresas tradicionales. Su director, Chris Van Dyke, decía, "Comenzamos



Smith Rock State Park, Oregon.

con una pizarra virtual limpia. Creíamos que cada elemento operativo de nuestro negocio era una oportunidad de cambiar las ideas tradicionales de negocios, de integrar factores ambientales, sociales y económicos.' Desde el diseño, las ventas y hasta las finanzas, Ñau se rige por estos factores. Todo en las operaciones de Ñau se aborda con un "filtro" de sustentabilidad y justicia social.

En el área de diseño, la empresa, en asociación con sus proveedores, desarrolló 24 de sus 32 telas para ser más sustentables y combinar el rendimiento y el atractivo visual. Cada proveedor, fabricante, e incluso Ñau misma, están comprometidos con un código de conducta. Para garantizar que todas las partes se desenvuelven de acuerdo con los estándares, sus acciones son supervisadas por una empresa de auditoría e investigación independiente y sin fines de lucro. En el área de ventas, la forma en que la empresa comercializa sus productos también es única. Mediante un concepto que llama "Web-front" Ñau ha combinado la eficiencia de la Web con la intimidad de una boutique tipo galería. En la "tienda" los clientes pueden probarse la ropa, pero utili-

zan sus quioscos para comprar desde la Web. Debido a que el inventario en la tienda es muy reducido, las tiendas son pequeñas (2,400 pies cuadrados, comparados con el estándar de 4,000 pies cuadrados de una tienda minorista de exteriores). Este enfoque ahorra gastos de operación porque se utilizan menos energía y menos materiales. Si es bueno para el planeta... es bueno para el negocio. Por último, Ñau tiene un enfoque financiero único, al que llama "altruismo agresivo" La empresa ha comprometido 5 por ciento de sus ventas con organizaciones de beneficencia dedicadas a solucionar problemas ambientales y humanitarios cruciales. El "estándar filantrópico de oro" es 1 por ciento de las ventas, y el promedio entre todas las corporaciones es de 0.047 por ciento. Pero aunque la cantidad que da es inusual, lo que ocurre con el dinero de Ñau es realmente excepcional: nau pone en las manos de sus clientes la decisión de dar. Se les pide que ellos indiquen a qué "Socio para el Cambio" quieren que vaya su 5 por ciento. Con este proceso de "elección consciente" Nau está "invitando a sus clientes a que se atrevan a unir los puntos"

Preguntas de análisis

1. ¿Qué opina sobre el método de Ñau para hacer negocios? ¿Es ético y responsable? Analice.
2. ¿El método de Nau tiene un atractivo limitado, o piensa que tiene la capacidad de perdurar? ¿Qué desventajas hay en lo que Nau hace?
3. ¿Es responsabilidad de una empresa hacer que sus clientes "unan los puntos" y que tomen decisiones sobre problemas sociales?
4. ¿Hay alguna lección para otras empresas? Analice.

Fuentes: El sitio Web de Nau, www.nau.cotn, y R LaBarre, "Leap of Faith" *Fast Company*, junio de 2007, pp. 96-103



Planeación

- ▷ Muchos han comentado la importancia de los planes y de la planeación, como demuestran las diversas menciones sobre el tema. Desde el notable filósofo chino Confucio, quien dijo, "Un hombre que no planea a futuro, encontrará problemas a su puerta" hasta el legendario entrenador de fútbol de Crimson Tide, Paul "Bear" Bryant, quien decía, "Ten un plan, sigúelo y te sorprenderá qué tan exitoso puedes ser. La mayoría de las personas no tiene un plan, y por eso resulta sencillo vencerlas", vemos la importancia de la planeación. Los *grandes* gerentes necesitan aprender a planear y luego hacerlo. Como novelista, Richard Cushing dijo, "Siempre planea a futuro. No estaba lloviendo cuando Noé construyó el arca."

En la parte dos veremos la primera función administrativa, la planeación. El capítulo 6 presenta la toma de decisiones de los gerentes. En el capítulo 7 abordamos los elementos fundamentales de la planeación: objetivos y planes. En el 8 vemos un aspecto importante de la planeación, la administración estratégica.

No podemos evitar una mención más sobre la planeación, una de Benjamín Franklin: "Al fallar en la preparación, uno se prepara para fallar"

¿Quiénes son?

Conozca al gerente



Jonathan E. Carter

Gerente general
HBCU Connect.com
Gahanna, Ohio

MI TRABAJO: Gerente general de HBCU Connect, una empresa de publicidad basada en la Web, especializada en marketing multicultural y reclutamiento. Nuestra compañía patrocina la comunidad en línea más grande de alumnos y ex alumnos de escuelas y universidades que históricamente han sido para afroamericanos (HBCUs).

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Involucrarme en proyectos de gran visibilidad. He podido trabajar con 100 empresas Fortune y he colaborado con muchísimas personas interesantes de todo el mundo.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Ser responsable de las decisiones que tomo... decisiones que tienen consecuencias reales, y me responsabilizo por ellas.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: "El negocio del negocio es el negocio" Dr. Lee Makamson.

Esto significa nunca olvidar lo fundamental. Al final del día será juzgado por las cosas que hizo de valor para la compañía.

A lo largo del capítulo sabrá más sobre este gerente real.

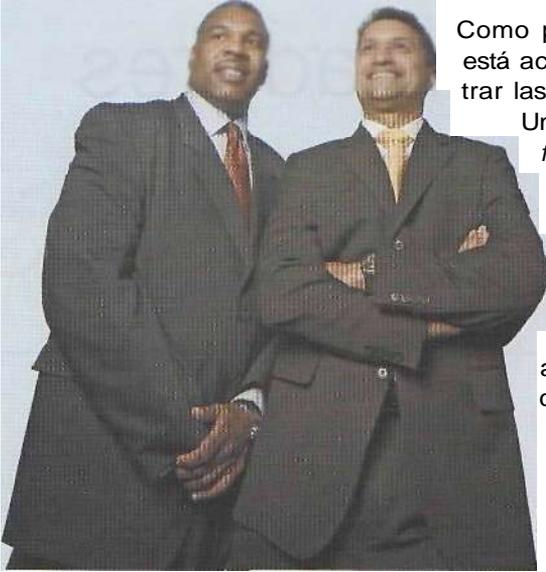
Los gerentes como tomadores de decisiones

Los gerentes toman decisiones, y quieren que dichas decisiones sean buenas. En este capítulo estudiaremos las etapas del proceso de toma de decisiones. También veremos los diversos factores que influyen en las decisiones de los gerentes. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- | | | |
|--------|---|------------|
| [> 6.1 | Describir las ocho etapas del proceso de toma de decisiones. | página 120 |
| 6.2 | Explicar las tres formas en que los gerentes toman decisiones. | página 124 |
| 6.3 | Clasificar las decisiones y las condiciones para la toma de decisiones. | página 127 |
| 6.4 | Describir los diferentes estilos para la toma de decisiones y explicar cómo las afectan los prejuicios. | página 132 |
| 6.5 | Identificar técnicas efectivas para la toma de decisiones | página 135 |

El dilema de un gerente



Como presidente de GE Money China, Michael Barrett (izquierda) está acostumbrado a tomar decisiones.¹ Es responsable de administrar las inversiones de GE en Shenzhen Development Bank (SDB).

Una característica de las instituciones financieras chinas es su *falta* de rapidez en el servicio al cliente. Michael decidió dirigir una "sesión de ejercicios" (un término de GE para reuniones de lluvia de ideas en las que se identifican ineficiencias de los procesos y procedimientos de trabajo) con algunos empleados de SDB. Durante estas reuniones se alienta a los empleados a compartir historias y a escribir ideas en el rotafolio. Sin embargo, los empleados de SDB no estaban acostumbrados a métodos interactivos de toma de decisiones como éste y las sesiones iniciaron lentamente. Para no desanimarse, Michael comenzó a anotar ideas en el rotafolio; pronto, los empleados chinos se abrieron. Su frustración más grande era el sistema bancario para la aprobación de tarjetas de crédito. Las formas de solicitud eran engorrosas y los retrasos eran comunes cuando el trabajo pasaba de un grupo a otro. Al final de la sesión, el grupo decidió modernizar la forma y asignar cada solicitud pendiente a un agente en particular.

¿Qué criterios de decisión podría utilizar Michael para evaluar la efectividad de estas decisiones?

¿Usted qué haría?

Como los gerentes de cualquier parte, Michael Barrett necesita tomar decisiones cuando dirige. La toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo que los gerentes hacen (o intentan evitar), y a todos les gustaría tomar buenas decisiones, ya que son juzgados a partir de los resultados de esas decisiones. En este capítulo analizaremos el concepto de la toma de decisiones y cómo lo hacen los gerentes.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 6.1 ▷ EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Era el tipo de día que los gerentes de aerolíneas temen. Una ventisca sin precedentes subía por la Costa Este, cubriendo caminos, vías férreas y pistas de aeropuertos con casi 27 pulgadas de nieve. Una de las principales aerolíneas que tenía que lidiar con la tormenta. American Airlines, "tiene 85,000 empleados que ayudan a que los vuelos sean posibles y cuatro que los cancelan". Danny Burgin, quien trabaja en el centro de control de la empresa en Fort Worth, Texas, es uno de esos cuatro. Pero para fortuna de Danny, es sencillo lidiar con tormentas de nieve, ya que generalmente "son fáciles de predecir y el personal de la aerolínea puede trabajar en torno a ella con descongelantes y quitanieves". Pero aun así, esto no significa que las decisiones que tiene que tomar son sencillas, en especial cuando éstas afectan a cientos de vuelos y a miles de pasajeros. Aunque la mayoría de las decisiones que toman los gerentes no incluyen el clima, puede ver que las decisiones tienen un rol importante en lo que una organización tiene que hacer o es capaz de hacer.

Los gerentes de todos niveles y de todas las áreas de las empresas toman **decisiones**. Es decir, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel alto toman decisiones sobre los objetivos de su organización, dónde ubicar instalaciones de manufactura, o a qué nuevos mercados entrar. Los gerentes de niveles medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados. La toma de decisiones no es algo que sólo hacen los gerentes; todos los miembros

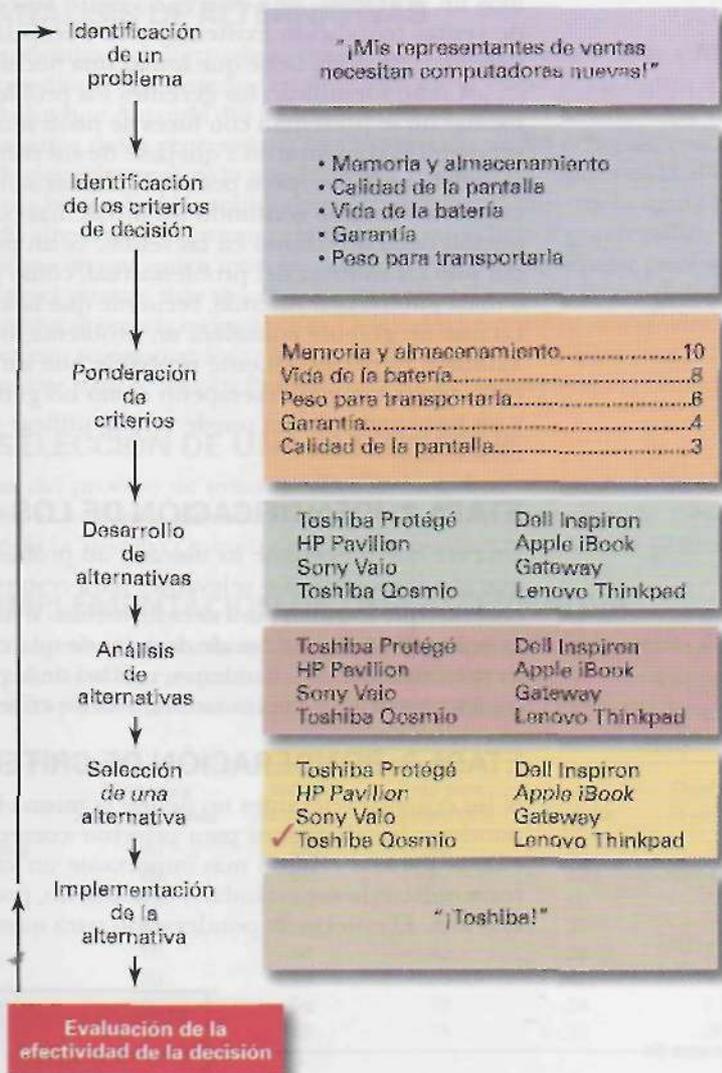
de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan. Sin embargo, nuestro enfoque es en cómo los *gerentes* toman decisiones.

Aunque la toma de decisiones generalmente se describe como la elección entre alternativas, esa visión es demasiado simplista. ¿Por qué? Debido a que la toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas. Incluso ante algo tan simple como ir a almorzar, se hace más que sólo elegir hamburguesas o pizza. De acuerdo, no se invierte mucho tiempo en decidir sobre el almuerzo, pero pasa por el proceso cuando toma esa decisión. La figura 6-1 muestra las ocho etapas del proceso de toma de decisiones. Este proceso es tan importante en decisiones personales como en decisiones corporativas. Para ilustrar las etapas del proceso, utilicemos como ejemplo a un gerente que decide qué computadora portátil comprar.

ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA

Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada.⁴ Amanda es una gerente de ventas cuyos representantes necesitan computadoras portátiles nuevas, ya que las que tienen son obsoletas e inadecuadas para que realicen su trabajo. Para facilitar las cosas, suponga que no es barato añadir memoria a las

Figura 6-1
Proceso de toma de decisiones



decisión
Elección a partir de dos o más alternativas.

problema
Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o propósito.

Elegir una computadora portátil nueva depende de los criterios específicos de decisión como precio, conveniencia, memoria y capacidad de almacenamiento, calidad de la pantalla, vida de la batería e incluso el peso para transportarla.



computadoras viejas y que es política de la compañía comprar, no arrendar. Ahora tenemos un problema, una diferencia entre las computadoras actuales de los representantes de ventas (condición existente) y su necesidad de tener unas más eficientes (condición deseada). Amanda tiene que tomar una decisión.

¿Cómo identifican los gerentes los problemas? En la realidad, la mayoría de los problemas no se presentan con luces de neón señalando que hay un "problema". Cuando - vendedores comenzaron a quejarse de sus computadoras, fue muy claro para Amanda que algo debía hacerse, pero pocos problemas son tan obvios. Los gerentes también deben ser cautelosos para no confundir los problemas con los síntomas de un problema. ¿Una disminución del 5 por ciento en las ventas, es un problema? ¿O la disminución de las ventas es tan sólo un síntoma del problema real, como productos de baja calidad, precios elevados, o mala publicidad? Además, recuerde que la identificación de problemas es algo subjetivo. Lo que un gerente considera un problema, otro gerente podría considerar que no lo es. También es perfectamente probable que un gerente que resuelve el problema equivocado tenga tan mal desempeño como un gerente que ni siquiera reconoce un problema y no hace nada. Como puede ver, identificar problemas eficazmente es importante, pero no sencillo.⁵

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DECISIÓN

Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los **criterios de decisión** que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados. En nuestro ejemplo, Amanda decide después de una cuidadosa consideración que las capacidadde memoria y almacenamiento, calidad de la pantalla, vida de la batería, garantía y el **peso** para transportar la computadora, son los criterios relevantes para su decisión.

ETAPA 3: PONDERACIÓN DE CRITERIOS

Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. ¿Cómo? Una forma sencilla es darle al criterio más importante un valor de 10 y luego asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar. Por supuesto, podría utilizar cualquier número como el valor más alto. El criterio de ponderación para nuestro ejemplo aparece en la figura 6-2.

Figura 6-2

Criterios importantes de
revisión

<i>Memoria y almacenamiento</i>	<i>10</i>
<i>Vida de la batería</i>	<i>8</i>
<i>Peso para transportarla</i>	<i>6</i>
<i>Garantía</i>	<i>4</i>
<i>Calidad de la pantalla</i>	<i>3</i>

Figura 6-3
Alternativas posibles

	Memoria y almacenamiento	Vida de la batería	Peso para transportarla	Garantía	Calidad de la pantalla
Toshiba Protégé	10	3	10	8	5
Dell Inspiron	8	7	7	8	7
HP Pavilion	8	5	7	10	10
Apple iBook	8	7	7	8	7
Sony Vaio	7	8	7	8	7
Gateway	8	3	6	10	8
Toshiba Qosmio	10	7	8	6	7
Lenovo Thinkpad	4	10	4	8	10

ETAPA 4: DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Esta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan. Nuestra gerente de ventas, Amanda, identifica ocho computadoras portátiles como posibles elecciones (vea la figura 6-3).

ETAPA 5: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. ¿Cómo? Por medio de los criterios establecidos en la etapa 2. La figura 6-3 muestra los valores calculados que Amanda dio a cada alternativa después de investigar cada elemento. Recuerde que estos datos representan una evaluación de las ocho alternativas utilizando los criterios de decisión pero *no* la ponderación. Cuando multiplica cada alternativa por el peso asignado, obtiene las alternativas ponderadas, como muestra la figura 6-4. El puntaje total para cada alternativa es entonces la suma de sus criterios ponderados.

Hay ocasiones en que quien toma las decisiones no tiene que pasar por esta etapa. Si una alternativa tiene el puntaje más alto en cada criterio, no sería necesario considerar los pesos, pues esa alternativa ya sería la mejor opción. O, si todos los pesos fueran iguales, podría evaluar una alternativa con sólo sumar los valores calculados para todos ellos (vea la figura 6-3). Por ejemplo, el puntaje para la Toshiba Protege sería 36, y el puntaje para la Gateway sería 35.

ETAPA 6: SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA

La sexta etapa del proceso de toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa 5. En nuestro ejemplo (vea la figura 6-4), Amanda elegiría la Toshiba Qpsmio debido a su puntaje más elevado (249 en total).

ETAPA 7: IMPLEMENTACIÓN DE UNA ALTERNATIVA

En la etapa 7 del proceso de toma de decisiones, lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. Sabemos que si las personas que deben implementar una decisión participan en el proceso, es más probable que la

Figura 6-4
Evaluación de alternativas

	Memoria y almacenamiento	Vida de la batería	Peso para transportarla	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
Toshiba Protégé	100	24	60	32	15	231
Dell Inspiron	80	56	42	32	21	231
HP Pavilion	80	40	42	40	30	232
Apple iBook	80	56	42	32	21	231
Sony Vaio	70	64	42	32	21	229
Gateway	80	24	36	40	24	204
Toshiba Qosmio	100	56	48	24	21	249
Lenovo Thinkpad	40	80	24	32	30	206

Criterios de decisión
Criterios que definen lo que es importante o relevante para resolver un problema.

apoyen que si solamente se les dice qué hacer. Otra cosa que es probable que los gerentes tengan que hacer durante la implementación es reevaluar el ambiente por si existe algún cambio, en especial con respecto a decisiones de largo plazo. ¿Los criterios, alternativas y opciones aún son los mejores, o el entorno ha cambiado de tal forma que es necesario re-evaluarlo?

ETAPA 8: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA DECISIÓN

la última etapa del proceso de toma de decisiones involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal. ¿Se definió incorrectamente el problema? ¿Se cometieron errores cuando se evaluaron las alternativas? ¿Se seleccionó la alternativa correcta pero se implementó deficientemente? Las respuestas podrían llevarlo a repetir una etapa anterior, o incluso podría ser necesario iniciar nuevamente todo el proceso.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.1

- Defina qué es decisión.
- Describa las ocho etapas del proceso de toma de decisiones.

Vaya a la página 138 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 6.2 ▶

CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES

Aunque cada persona en una organización toma decisiones, este proceso es particularmente importante para los gerentes. Como muestra la figura 6-5, forma parte de las cuatro funciones gerenciales. De hecho, por eso decimos que la toma de decisiones es la esencia de la administración. Yes por eso que los gerentes, cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se conocen como *tomadores de decisiones*.

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente implique la toma de decisiones, no significa que las decisiones siempre se lleven mucho tiempo y que sean complejas o evidentes para un observador externo. Casi siempre la toma de decisiones es rutinaria. Todos los días del año usted decide lo que va a comer en la cena; no es mayor problema, lo ha decidido miles de veces antes. Es una decisión bastante simple y generalmente puede tomarse rápidamente. Éste es el tipo de decisión que casi olvida que *es* una decisión. Los gerentes diariamente toman docenas de decisiones de rutina; por ejemplo, qué empleado trabajará qué turno la próxima semana, qué información debe incluirse en un informe, o cómo resolver la queja de un cliente. Recuerde que aunque una decisión parezca sencilla o que un gerente la haya tomado muchas veces antes, aún es una decisión. Veamos tres perspectivas de cómo los gerentes toman decisiones.

¿Quiénes *están*?

CARA A CARA

TOMO LAS MEJORES DECISIONES CUANDO:

- Me tomo el tiempo para investigar.
- Consulto con alguien con experiencia.
- No adelanto conclusiones.
- Logro retroalimentarme de los resultados.



TOMA DE DECISIONES: RACIONALIDAD

Cuando Hewlett-Packard (HP) compró Compaq, la empresa no investigó cómo consideraban los clientes los productos de Compaq hasta "meses después de que la entonces directora Carly Fiorina anunció públicamente la compra, y de manera privada advirtió a su equipo de administración de nivel alto que no quería escuchar ninguna inconformidad con respecto a la compra". Para cuando la empresa descubrió que los clientes percibían los productos de Compaq como inferiores, exactamente lo opuesto a lo que los clientes piensan de los productos de HP era demasiado tarde. El desempeño de HP se vio afectado y Fiorina perdió su trabajo.

Nosotros asumimos que la toma de decisiones de los gerentes será **racional**; es decir, asumimos que harán elecciones lógicas y consistentes para maximizar su valor.⁸ Después de todo, los gerentes tienen toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a ser tomadores de decisiones racionales. (Vea "Cómo dirigir en un mundo virtual" en la página 131.) Pero el ejemplo de HP ilustra que los gerentes no siempre son racionales. ¿Qué significa ser un tomador de decisiones racional?

Supuestos de racionalidad. Un tomador de decisiones racional sería totalmente objetivo y lógico. El problema enfrentado sería evidente e inequívoco, y el tomador de decisiones tendría un objetivo claro y específico y conocería todas las alternativas y consecuencias posibles. Por último, tomar decisiones racionalmente daría pie de manera consistente a

Figura 6-5
Decisiones que los gerentes pueden tomar

- ¿Cuáles son los objetivos de largo plazo de la empresa?
- ¿Qué estrategias serán las mejores para lograr esos objetivos?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos de corto plazo de la empresa?
- ¿Qué tan difíciles deben ser los objetivos individuales?

Organizar

- ¿Cuántos empleados debo tener que me reporten directamente?
- ¿Qué tan centralizada debe ser la empresa?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Cuándo debe implementar la empresa una estructura diferente?

Dirigir

- ¿Cómo manejar a los empleados poco motivados?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación dada?
- ¿Cómo un cambio específico afectará la productividad de los trabajadores?
- ¿Cuál es el momento adecuado para estimular conflictos?

Controlar

- ¿Qué actividades necesita controlar la empresa?
- ¿Cómo deben controlarse esas actividades?
- ¿Cuándo es importante una desviación en el desempeño?
- ¿Qué tipo de sistema de administración de información debe tener la empresa?

seleccionar la alternativa que maximiza la probabilidad de lograr ese objetivo. Estas suposiciones aplican para cualquier decisión personal o gerencial. Sin embargo, en el caso de decisiones gerenciales necesitamos agregar una suposición adicional: las decisiones se toman en busca de los mejores intereses de la organización. Estos supuestos de racionalidad no son muy realistas, pero el siguiente concepto puede ayudarnos a explicar cómo se toman la mayoría de las decisiones en las empresas.

TOMA DE DECISIONES: RACIONALIDAD LIMITADA

A pesar de las suposiciones no realistas, se espera que los gerentes sean racionales cuando toman decisiones.- Ellos comprenden que se espera que los "buenos" tomadores de decisiones hagan ciertas cosas y muestren el comportamiento de alguien que toma buenas decisiones cuando identifiquen problemas, consideren alternativas, reúnan información y actúen con decisión pero con prudencia. Cuando lo hacen, muestran a otros que son competentes y que sus decisiones son el resultado de una deliberación inteligente. Sin embargo, un enfoque más realista para describir cómo los gerentes toman decisiones es el concepto de **racionalidad limitada**, el cual dice que los gerentes toman decisiones racionalmente pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información.¹ Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes **satisfacen** en lugar de maximizar. Es decir, aceptan soluciones que son "lo suficientemente buenas". Son racionales dentro de los límites (cotos) de su capacidad de procesar información. Veamos un ejemplo.

Suponga que está cursando una especialización en finanzas y que después de la graduación quiere un empleo, de preferencia como planificador de finanzas personales, con un salario mínimo de \$35,000 y que esté en un radio de 100 millas de su casa. Acepta un trabajo como analista de crédito empresarial, no exactamente como planificador de finanzas personales, pero aún en el campo de finanzas, en un banco que se encuentra a 50 millas de su casa, con un salario inicial de \$34,000. Si hubiera hecho una búsqueda más exhaustiva, habría

toma de decisiones racional	racionalidad limitada	satisfacer
tipo de toma de decisiones en el que las elecciones son lógicas y consistentes y maximiza el valor.	Toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad de un individuo de procesar información.	Aceptar soluciones que son "suficientemente buenas".

¿Quiénes son?

CARA A CARA

TOMAR BUENAS DECISIONES ES DIFÍCIL PORQUE:

Las variables siempre cambian, y las partes involucradas pueden definir el éxito de distintas maneras.



encontrado un trabajo en planeación financiera en una compañía fiduciaria a solo 25 millas de su casa y con un salario inicial de 338,000. No se comportó como un tomador de decisiones perfectamente racional, ya que no maximizó su decisión al buscar todas las alternativas posibles y luego elegir la mejor. Sin embargo, como la primera oferta de empleo era satisfactoria (o "suficientemente buena"), al aceptarla actuó de manera racionalmente limitada.

La mayoría de las decisiones no coinciden con las suposiciones de la racionalidad perfecta, por lo que los gerentes buscan que sean satisfactorias. Sin embargo, recuerde que la toma de decisiones de los gerentes también se ve influenciada por la cultura de la empresa, las políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado intensificación del compromiso, el cual es un aumento en el compromiso con una decisión anterior, a pesar de la evidencia de que tal vez no fue buena.¹¹ El desastre del transbordador espacial *Challenger* se utiliza frecuentemente como un ejemplo de la intensificación del compromiso. Los tomadores de decisiones eligieron lanzar el transbordador ese día, aunque la decisión fue cuestionada por varias personas que creían que no era buena. ¿Por qué los tomadores de decisiones intensificarían el compromiso con una mala decisión? Debido a que no quieren admitir que su decisión inicial pudo haber sido un error. En lugar de buscar nuevas alternativas, simplemente intensifican su compromiso con la solución original.

TOMA DE DECISIONES: EL PAPEL DE LA INTUICIÓN

Cuando los gerentes del fabricante de engrapadoras Swingline vieron que la cuota de mercado de la empresa bajaba, utilizaron un método científico lógico para abordar el problema. Durante tres años, investigaron exhaustivamente a los usuarios de engrapadoras antes de decidir qué nuevos productos desarrollar. Sin embargo, en Accentra, Inc., su fundador Todd Moses utilizó un método de decisión más intuitivo para sacar su línea de engrapadoras únicas PaperPro.

Como Todd Moses, otros gerentes con frecuencia utilizan su intuición para apoyar su toma de decisiones. La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas. Los investigadores que estudian a los gerentes cuando toman decisiones de forma intuitiva han identificado cinco aspectos diferentes de intuición, los cuales describimos en la figura 6-6.¹³ ¿Qué tan común es la toma intuitiva de decisiones? Una encuesta arrojó que casi la mitad de los ejecutivos encuestados "utilizaban la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus empresas".¹⁴

La toma de decisiones intuitiva puede complementar tanto la toma racional como la limitada.¹⁰ Antes que todo, un gerente que ha tenido experiencia con un tipo similar de problema o situación, frecuentemente puede actuar con rapidez con lo que parece ser información limitada gracias a la experiencia anterior. Además, un estudio reciente encontró que los individuos que experimentaron sensaciones y emociones intensas al

Figura 6-6 ¿Qué es la intuición?



Fuente: Basado en L.A. Burke y M.K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.

tomar decisiones, en realidad lograban un mejor desempeño, en especial cuando comprendían sus corazonadas al momento de tomar esas decisiones. La antigua creencia de que los gerentes deben ignorar las emociones cuando toman decisiones, puede no ser el mejor consejo.

REPASO RÁPIDO:
OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.2

- Analice las suposiciones de la toma de decisiones racional.
- Describa los conceptos de racionalidad limitada, satisfacer e intensificación del compromiso.
- Explique la toma de decisiones intuitiva.

Vaya a la página 138 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.3 ▶

TIPOS DE DECISIONES Y CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los gerentes de restaurantes en Illinois toman decisiones de rutina cada semana sobre la compra de provisiones y la programación de los turnos de trabajo de los empleados. Esto es algo que han hecho muchas veces, pero ahora enfrentan un tipo diferente de decisión, uno que nunca han enfrentado: cómo adaptarse a la prohibición de fumar en el estado.

TIPOS DE DECISIONES

Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones cuando realizan su trabajo. De acuerdo con la naturaleza del problema, un gerente puede tomar uno de dos tipos diferentes de decisiones.

Problemas estructurados y decisiones programadas. Algunos problemas son sencillos. El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información sobre él se define y completa fácilmente. Algunos ejemplos incluyen cuando un cliente devuelve una compra a una tienda, un proveedor se retrasa con una entrega importante, la respuesta de un equipo de noticias a un evento de último minuto, o el manejo que da una universidad al intento de un estudiante de abandonar los estudios. Tales situaciones se conocen como **problemas estructurados**, ya que son sencillos, conocidos y se definen fácilmente. Por ejemplo, un mesero derrama una bebida sobre el abrigo de un cliente. El cliente se molesta y el gerente tiene que hacer algo. Debido a que no es algo inusual, tal vez exista alguna rutina estandarizada para manejarlo. Digamos, el gerente ofrece mandar lavar el abrigo a cuenta del restaurante. A esto le llamamos **decisión programada**, una decisión repetitiva que puede manejarse por medio de un método de rutina. Como el problema es estructurado, el gerente no tiene que molestarse en pasar por el proceso de toma de decisiones involucrado. Con este tipo de decisión, la etapa de "desarrollo de alternativas" del proceso de toma de decisiones o no existe o se le da poca atención. ¿Por qué? Debido a que una vez que se define el problema estructurado, la solución generalmente es muy evidente o al menos se reduce a unas cuantas alternativas que son conocidas y que han funcionado en el pasado. La bebida derramada sobre el abrigo del cliente no requiere que el gerente del restaurante identifique y pondere los criterios de decisión, o que desarrolle una larga lista de soluciones posibles. En cambio, el gerente confía en uno de los tres tipos de decisiones programadas: procedimiento, regla o política.

Un procedimiento es una serie de etapas secuenciales que utiliza un gerente para responder a un problema estructurado. La única dificultad es identificar el problema. Una vez que el problema es claro, lo es el procedimiento. Por ejemplo, digamos que un gerente

Intensificación del compromiso
 Aumento en el compromiso con una decisión anterior, a pesar de la evidencia de que pudo haber estado mal.

Toma de decisiones intuitiva
 Toma de decisiones con base en experiencia, sensaciones o intuiciones acumuladas.

problema estructurado
 Problema sencillo, conocido y fácil de definir.

decisión programada
 Decisión repetitiva que puede manejarse utilizando un método de rutina.

procedimiento
 Serie de etapas secuenciales utilizadas para responder ante un problema bien estructurado.

de compras recibe la solicitud de 15 computadoras de mano de un gerente de almacén para los empleados de inventario. El gerente de compras sabe cómo tomar esta decisión, por medio del procedimiento de compras establecido.

Una **regla** es una afirmación explícita que le indica a un gerente lo que puede o no hacer. Las reglas se utilizan frecuentemente debido a que son sencillas de seguir y garantizan consistencia. Por ejemplo, las reglas sobre los retardos y el ausentismo permiten a los supervisores tomar decisiones disciplinarias rápida y justamente.

El tercer tipo de decisiones programadas son las **políticas**, las cuales son pautas para tomar una decisión. A diferencia de una regla, las políticas establecen parámetros generales para el tomador de decisiones, en lugar de establecer específicamente qué debe o no hacer. Por lo general, las políticas contienen un término ambiguo que permite la interpretación del tomador de decisiones. Aquí hay algunos ejemplos de políticas:

- El cliente siempre tiene preferencia y siempre debe estar *satisfecho*.
- Ascendemos *en la medida de lo posible*.
- Los salarios de los empleados deben ser *competitivos* con los estándares de la comunidad.

Observe que los términos, *satisfecho*, *en la medida de lo posible* y *competitivo* requieren una interpretación. Por ejemplo, la política de pagar sueldos competitivos no le dice al gerente de recursos de la empresa la cantidad exacta que debe pagar, pero le guía al tomar la decisión.

Problemas no estructurados y decisiones no programadas. No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden resolverse mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran **problemas no estructurados**, los cuales son problemas que son nuevos o inusuales y para los cuales la información es ambigua o incompleta. Construir o no una nueva fábrica en China es un ejemplo de un problema no estructurado. Entonces, también lo es el problema que enfrentan los gerentes de restaurantes en Illinois, quienes deben decidir cómo modificar sus negocios para cumplir con la nueva prohibición de fumar. Cuando los problemas son no estructurados, los gerentes deben confiar en la toma de decisiones no programada para desarrollar soluciones únicas. Las **decisiones no programadas** son únicas y no recurrentes, e involucran soluciones a la medida.

La figura 6-7 describe las diferencias entre decisiones programadas y no programadas. Los gerentes de nivel bajo en general confían en decisiones programadas (procedimientos, reglas y políticas) debido a que enfrentan problemas conocidos y repetitivos. Conforme los gerentes ascienden en la jerarquía de la organización, los problemas que enfrentan se vuelven menos estructurados. ¿Por qué? Porque los gerentes de nivel bajo manejan decisiones de rutina y dejan a los gerentes de niveles superiores lidiar con las decisiones inusuales o difíciles. Además los gerentes de nivel alto delegan decisiones rutinarias a sus subordinados para que ellos puedan lidiar con asuntos más difíciles.¹¹

Mucha gente cree que China es el siguiente gran mercado para poderosos productos de marca, y Zong Qinghou, fundador del grupo chino de bebidas Wahaha, está listo. Pero las marcas son un concepto nuevo en los mercados chinos, y Zong prefiere su propia información de primera mano en cuanto a investigación de mercado. Él enfrentará muchas decisiones no programadas mientras intente mantener fuerte su marca en casa y en el extranjero.



Figura 6-7
Decisiones programadas frente a no programadas

Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel gerencial	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitiva, rutinaria	Nueva, inusual
Información	Fácilmente disponible	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Marco de tiempo para la solución	Corto	Relativamente largo
La solución depende de	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad

Entonces, algunas decisiones gerenciales reales no son completamente programadas ni no programadas. La mayoría se encuentran en medio.

CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Cuando toman decisiones, los gerentes pueden enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Veamos las características de cada una.

Certidumbre. La situación ideal para la toma de decisiones es la **certidumbre**, la cual es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas debido a que conoce el resultado de cada alternativa. Por ejemplo, cuando el tesorero del estado de California decidió dónde depositar los fondos estatales excedentes, sabía exactamente la tasa de interés ofrecida por cada banco y la cantidad que se ganarían por los fondos. Tenía la certeza sobre los resultados de cada alternativa. Como puede imaginar, la mayoría de las decisiones gerenciales no son como ésta.

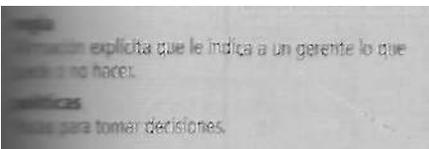
Riesgo. Una situación bastante más común que la toma de decisiones con certidumbre es una de riesgo, condiciones en las que el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. En situaciones de riesgo los gerentes tienen información histórica de experiencias personales o información secundaria que les permite asignar probabilidades a diferentes alternativas. Veamos un ejemplo.

Suponga que maneja una estación de esquí en Colorado, y está pensando en agregar otro telesquí. Es obvio que su decisión se verá influenciada por el ingreso adicional que ese nuevo telesquí generaría, lo cual depende de las nevadas. Usted cuenta con información climatológica bastante confiable sobre los niveles de nieve en su área durante los últimos

Razonamiento crítico sobre



Las decisiones pueden crear dilemas éticos. Los miembros de la junta directiva de una secundaria en Minnesota aprendieron de una amenaza de violencia en la escuela un domingo por la tarde.¹⁸ Después de investigar, encontraron que no tenía fundamento. Sin embargo, el domingo por la noche llegó a la administración otra amenaza. Para ese entonces, eran las 10:30 P.M. El director de la secundaria, el superintendente escolar y la mesa directiva decidieron cerrar la escuela el lunes y dijeron que se debía a que la cañería principal de agua se había roto. Para hacerse escuchar rápidamente, contactaron a los medios de comunicación. Cuando el segundo rumor también resultó falso, se informó al público que la escuela había cerrado debido a una amenaza de violencia, y no por la cañería rota. No sólo los medios se disgustaron, sino que algunos padres de familia pidieron la renuncia del superintendente. ¿Qué opina sobre esta situación? ¿Se tomó la decisión "correcta"? ¿Se pudo manejar mejor la situación? Analice.



problema no estructurado
Problema que es nuevo o inusual, y para el cual la información es ambigua o incompleta.
decisión no programada
Decisión única y no recurrente que requiere una solución a la medida.

certidumbre
Situación en la que un tomador de decisiones puede decidir con precisión debido a que conoce el resultado de cada alternativa.
riesgo
Situación en la que el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados.

Figura 6-8

Valor esperado

Evento	Ingresos esperados	×	Probabilidad	=	Valor esperado de cada alternativa
Nevada intensa	\$850,000		0.3		\$255,000
Nevada normal	725,000		0.5		362,500
Nevada ligera	350,000		0.2		70,000
					<u>\$687,500</u>

10 años; 3 años de intensas nevadas, 5 años de nevadas normales y 2 años de poca nieve. Además, cuenta con buena información sobre la cantidad de ingresos generados durante cada época de nevadas. Puede utilizar esta información para ayudarse a tomar una decisión mediante el cálculo del valor esperado (el rendimiento esperado de cada posible ingreso), el cual se obtiene multiplicando los ingresos esperados por las probabilidades de una nevada. El resultado es el ingreso promedio que puede esperar con el tiempo, si las probabilidades dadas persisten. Como muestra la figura 6-8, el ingreso esperado por adquirir un nuevo telesquí es \$687,500. Por supuesto, que esto sea suficiente para justificar una decisión depende de los costos involucrados en generar ese ingreso.

Incertidumbre. ¿Qué pasa si usted enfrenta una decisión y no está seguro de los resultados y no puede incluso hacer estimaciones probabilísticas razonables? A esta condición la llamamos **incertidumbre**. Los gerentes enfrentan situaciones de toma de decisiones con incertidumbre. En estas condiciones, la elección de alternativas se ve influenciada por la cantidad limitada de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones. Un gerente optimista tenderá por una opción *maximax* (maximizar el rendimiento máximo posible), y uno pesimista tenderá por una opción *maximin* (maximizar el rendimiento mínimo posible), y un gerente que desea reducir al mínimo sus "resultados inevitables" elegirá la opción *minimax*. Analicemos estos distintos enfoques de elección con un ejemplo.

Una gerente de marketing de Visa ha determinado cuatro estrategias posibles (E1, E2, E3 y E4) para promover la tarjeta Visa a lo largo de la región de la Costa Oeste de Estados Unidos. La gerente de marketing también sabe que su principal competidor, MasterCard, tiene tres acciones competitivas (AC1, AC2 y AC3) que está utilizando para promover su tarjeta en la misma región. En este ejemplo supondremos que la gerente de Visa no tiene conocimientos previos que le permitan determinar las probabilidades de éxito de ninguna de las cuatro estrategias, de modo que formula la matriz que aparece en la figura 6-9 para mostrar las distintas estrategias de Visa y las utilidades resultantes, según las medidas competitivas utilizadas por MasterCard.

En este ejemplo, si la gerente de Visa es optimista, elegirá la estrategia 4 (E4), ya que podría producir la ganancia más grande posible: \$28 millones. Observe que esta opción maximiza la ganancia máxima posible (opción *maximax*).

Si la gerente es pesimista, asumirá que sólo puede ocurrir lo peor. El peor resultado de cada estrategia es el siguiente: E1 = \$11 millones, E2 = \$9 millones, E3 = \$15 millones, E4 = \$14 millones. Estos son los rendimientos más pesimistas de cada estrategia. Si eligiera la opción *maximin*, maximizaría el rendimiento mínimo; en otras palabras, seleccionaría la E3 (\$15 millones es el más grande de los rendimientos mínimos).

En el tercer enfoque, los gerentes reconocen que una vez que se toma una decisión, no necesariamente se obtendrá el rendimiento más rentable. Puede haber un "resultado inevitable" por las ganancias perdidas; un resultado inevitable se refiere a la cantidad de dinero que pudo haberse obtenido si se hubiera elegido una estrategia diferente. Los gerentes calculan el resultado inevitable restando de todos los rendimientos posibles

Figura 6-9

Matriz de rendimientos

(en millones de dólares) Estrategia de marketing de Visa	Respuesta de MasterCard		
	AC1	AC2	AC3
E ₁	13	14	11
E ₂	9	15	18
E ₃	24	21	15
E ₄	18	14	28

Figura 6-10
Matriz de resultados inevitables

(en millones de dólares)			
Estrategia de marketing de Visa	AC1	AC2	AC3
E ₁	11	7	17
E ₂	15	6	10
E ₃	0	0	13

de cada categoría al rendimiento máximo posible para cada evento dado; en este caso, por cada acción de competencia. Para la gerente de Visa, el rendimiento más alto, cuando MasterCard realiza las acciones AC1, AC2 o AC3, es \$24 millones, \$21 millones o \$28 millones, respectivamente (el número más alto de cada columna). Al restar los réditos de la figura 6-9 de estas cifras, se producen los resultados que aparecen en la figura 6-10.

Los resultados inevitables máximos son E1 = \$17 millones, E2= \$15 millones, E3 = \$13 millones y E4 = \$7 millones. La opción *minimax* minimiza el resultado inevitable máximo, por lo que la gerente de Visa elegiría E4. Al elegir esta opción ella nunca tendrá un resultado inevitable de más de \$7 millones por rendimientos no obtenidos. Este resultado contrasta, por ejemplo, con el inevitable de \$15 millones si ella hubiera elegido E2 y MasterCard hubiera tomado la acción AC1.

Aunque cuando es posible los gerentes intentan cuantificar una decisión por medio de los rendimientos y matrices de resultados inevitables, con frecuencia la incertidumbre los obliga a confiar más en la intuición, creatividad, corazonadas y "presentimientos".

Cómo dirigir en un Mundo Virtual

Cómo tomar mejores decisiones con la IT

BudNet es "la joya de la corona del Rey de las cervezas" ¿Qué es esto? Es el sistema de información más poderoso y sofisticado de Anheuser-Busch (A-B). Cada noche la información se recolecta de los servidores de los distribuidores A-B. Cada mañana los gerentes pueden ver qué marcas se están vendiendo en cuáles paquetes, cuáles están utilizando qué material de promoción y cuáles tienen descuentos. De acuerdo con "docenas de analistas, veteranos de la industria de la cerveza y ejecutivos distribuidores... Anheuser ha creado una ciencia extremadamente precisa de la búsqueda de lo que los amantes de cerveza están comprando, así como cuándo, dónde y por qué". Toda esta información permite a los gerentes de A-B ajustar continuamente la producción y refinar las campañas de marketing.

La mayoría de las compañías se están "ahogando en información" y no saben cómo aprovecharla.¹⁹ Sin embargo, como muestra este ejemplo, uno de los principales usos de la IT puede ser ayudar a los gerentes, y a otros empleados, a tomar mejores decisiones mediante la clasificación de toneladas de datos, búsqueda de tendencias, patrones y otros comportamientos. Como vimos en nuestra explicación de racionalidad limitada, la capacidad de una persona de procesar una enorme cantidad de información sería demasiado limitada. Entonces los gerentes utilizan la IT para ayudar a darle

sentido a toda esta información, para que puedan tomar mejores decisiones.

Otra forma en que la IT puede ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones es mediante herramientas de software que les ayuden a analizar información. Los consultores estiman que aproximadamente 75 por ciento de los gerentes dependen de herramientas personales de productividad, como hojas de cálculo, las cuales pueden utilizarse para reunir y reportar información que les ayude a tomar decisiones en su propia área de responsabilidad. Sin embargo, cuando cada uno de sus gerentes está utilizando sus propias herramientas de recolección de datos, no hay vinculación o colaboración con ellos. Entonces, en el nivel más amplio de la organización, existe el más sofisticado **software de administración de desempeño de negocios (BPM)**, también algunas veces llamado software de administración de desempeño corporativo, para ayudar en la toma de decisiones. En un inicio se creyó que el BPM, el cual proporciona indicadores clave de rendimiento para ayudar a las empresas a dar seguimiento a la eficiencia de proyectos y empleados, era "la bala de plata que tenía el potencial de ayudar a los directores de empresas a controlar el desempeño de su organización en un mundo cada vez más volátil". Aunque el software BPM no ha respondido a tan majestuosas expectativas, conforme mejore se convertirá en una herramienta que los gerentes utilicen para ayudarse a tomar mejores decisiones.

incertidumbre

Situación en la que un tomador de decisiones no tiene información ni estimaciones probabilísticas razonables a la mano.

software de administración de desempeño de negocios (BPM)

Software de TI que proporciona indicadores clave de desempeño para ayudar a los gerentes a dar seguimiento a la eficiencia de proyectos y empleados. También se le conoce como software de administración de desempeño corporativo.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.3

- Explique los dos tipos de problemas y decisiones.
- Compare las tres condiciones de toma de decisiones.
- Describa los métodos de decisión maximax, maximin y minimax.

Vaya a la página 138 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 6.4 ▷ ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

El puesto de William D. Perez como presidente de Nike duró un corto y turbulento periodo de 13 meses. Los analistas atribuyeron su abrupto despido a una diferencia en los métodos para tomar decisiones entre él y el cofundador Phil Knight. Perez tendía a confiar más en la información y en los hechos para tomar decisiones, mientras que Knight valoraba demasiado lo que siempre había hecho, confiar en su juicio y sensaciones para tomar decisiones.²⁰ Como muestra claramente este ejemplo, los gerentes tienen estilos diferentes cuando se trata de tomar decisiones.

PERFIL DEL ESTILO DE PENSAMIENTO LINEAL-NO LINEAL

Suponga que usted es un nuevo gerente. ¿Cómo tomará decisiones? Una investigación reciente realizada a cuatro grupos distintos de personas arrojó que la forma en que una persona aborda la toma de decisiones es probable que se vea afectada por su estilo de pensamiento. Su estilo de pensamiento refleja dos cosas: (1) la fuente de información que tiende a utilizar (datos externos y hechos o fuentes internas, como sensaciones e intuición) y (2) cómo procesa esa información (lineal-racional, lógica, analítica; o no lineal-intuitiva, creativa). Estas cuatro dimensiones se dividen en dos estilos. El primero, el **estilo de pensamiento lineal**, se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar datos externos y hechos, y por procesar esta información a través de un pensamiento racional y lógico que guía sus decisiones y acciones. El segundo, el **estilo de pensamiento no lineal**, se caracteriza por una preferencia por fuentes de información internas (sensaciones e intuición) y por procesar esta información con intuiciones internas, sensaciones y corazonadas que guían sus decisiones y acciones. Revise nuevamente el ejemplo anterior de Nike y encontrará descritos ambos estilos.

Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa

El valor de la diversidad en la toma de decisiones

¿Ya decidió cuál va a ser su especialidad? ¿Cómo lo decidió? ¿Piensa que es una buena decisión? ¿Hay algo que pudo haber hecho diferente para asegurarse de que lo que decidió fue lo mejor?²²

¡Tomar buenas decisiones es difícil! Los gerentes continuamente toman decisiones; por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos, establecer objetivos semanales o mensuales, implementar una campaña publicitaria, reasignar un empleado a otro grupo de trabajo, resolver la queja de un cliente o comprar nuevas computadoras para los representantes de ventas. Una sugerencia importante para tomar mejores decisiones es aprovechar la diversidad del grupo de trabajo. Considerar la diversidad de los empleados puede resultar valioso para la toma de decisiones de los gerentes. ¿Por qué? La diversidad del personal puede ofrecer perspectivas frescas sobre los problemas; los empleados pueden dar diferentes interpretaciones para definir un problema y pueden estar más abiertos a intentar nuevas ideas. Distintos empleados pueden ser más creativos al generar alternativas y más flexibles para resolver problemas. Obtener información

de fuentes diversas aumenta la probabilidad de generar soluciones creativas y únicas.

Aun cuando la diversidad en la toma de decisiones puede ser valiosa, tiene desventajas. La falta de una perspectiva común generalmente significa que se invierte más tiempo en discutir los asuntos. La comunicación puede ser un problema, en especial si existen barreras de lenguaje. Además, considerar diversas opiniones puede hacer que el proceso de toma de decisiones sea más complejo, confuso y ambiguo. Con varias perspectivas de la decisión puede ser difícil llegar a un acuerdo o acordar acciones específicas. A pesar de que estas desventajas son preocupaciones válidas, el valor de la diversidad en la toma de decisiones contrarresta las potenciales desventajas.

Ahora, sobre la decisión de su especialidad, ¿pidió su opinión a otras personas? ¿Pidió consejo a sus profesores, familiares, amigos o compañeros de trabajo? Considerar diversas perspectivas para una decisión importante como ésta podría ayudarle a tomar la mejor decisión. Los gerentes también deben considerar el valor que obtendrían de la diversidad de opiniones en la toma de decisiones.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

LAS BUENAS HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES SON:

- Saber cómo encontrar información y pedir ayuda.
- Algunas veces, tomar lo que se tiene con un poco de sabor.
- Aprender de la experiencia.



Los gerentes necesitan reconocer que sus empleados pueden utilizar diferentes estilos de toma de decisiones. Algunos empleados pueden tomarse un tiempo para ponderar alternativas y depender en cómo se sienten al respecto, mientras que otros pueden depender de datos externos antes de tomar una decisión lógica. Esto no quiere decir que el método de una persona sea mejor que el de otra. Simplemente significa que sus estilos de toma de decisiones son diferentes. El cuadro de "Cómo manejar la diversidad en la fuerza de trabajo" aborda algunos de los temas asociados con la valoración de la diversidad en la toma de decisiones.

PREJUICIOS Y ERRORES EN LA TOMA DE DECISIONES

Cuando los gerentes toman decisiones no sólo utilizan su propio estilo, es posible que utilicen reglas empíricas o heurísticas para simplificar su toma de decisiones. La heurística puede resultar útil, ya que ayuda a darle sentido a información compleja, incierta y ambigua. Aunque los gerentes pueden utilizar reglas empíricas, eso no significa que dichas reglas sean confiables. ¿Por qué? Porque pueden derivar en errores y prejuicios en el procesamiento y evaluación de la información. La figura 6-11 identifica 12 errores comunes de decisión y prejuicios que cometen los gerentes. Veamos cada uno.

Cuando los tomadores de decisiones piensan que saben más sobre lo que hacen o mantienen visiones positivas no realistas de sí mismos y de su desempeño, cometen *errores de exceso de confianza*. El *error de la satisfacción inmediata* describe a los tomadores de decisiones que tienden a querer obtener beneficios inmediatos para evitar costos. Para estos individuos, las opciones que brindan resultados rápidos resultan más atractivas que aquellas que generan resultados a futuro. El *efecto ancla* describe la situación en que los tomadores de decisiones se obsesionan con información inicial como punto de partida y luego, una vez fija, se equivocan en ajustar adecuadamente información posterior. Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones conllevan ponderaciones injustificadas comparadas con la información recibida posteriormente. Cuando los tomadores de decisiones organizan selectivamente e interpretan situaciones basadas en sus percepciones equivocadas, presentan un *prejuicio de percepción selectiva*. Esto influye en qué información toman en cuenta, en los problemas que identifican y en las alternativas que desarrollan. Los tomadores de decisiones que buscan información que reafirma sus decisiones anteriores y desechan información que contradice sus juicios previos presentan el *prejuicio de confirmación*. Estas personas tienden a aceptar literalmente la información que confirma sus ideas preconcebidas y son

Figura 6-11

Errores y prejuicios comunes en la toma de decisiones



estilo de pensamiento lineal

Estilo para tomar decisiones, caracterizado por la preferencia de una persona a utilizar datos y hechos externos, y a procesar dicha información a través de un pensamiento lógico y racional.

estilo de pensamiento no lineal

Estilo para tomar decisiones caracterizado por la preferencia de una persona a utilizar fuentes de información internas, y a procesar dicha información a través de percepciones, sensaciones y corazonadas.

heurística

Reglas empíricas que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones.

Con frecuencia quienes eligen las agencias de publicidad son tomadores de decisiones con un enfoque no lineal. Los ejecutivos de marketing de Virgin Atlantic Airways vieron las presentaciones de cinco agencias, antes de elegir a Crispin Porter & Bogusky, una pequeña empresa cuya innovadora propuesta mostró la forma eficiente como la aerolínea podía gastar 15 millones de dólares de su presupuesto para publicidad. El equipo de marketing de Virgin tenía permitido un periodo de 10 semanas para tomar una decisión; sólo necesitaron 4 días. El equipo ganador aparece en esta fotografía con los aviones de papel que utilizaron en su lanzamiento.



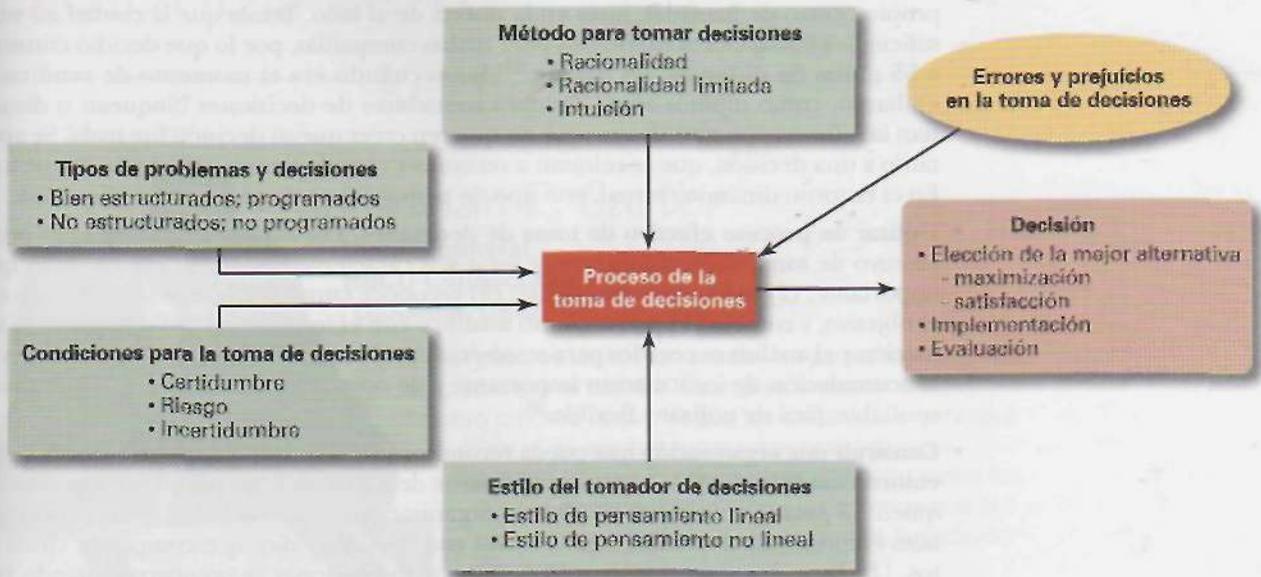
críticos y escépticos con la información que pone en duda estas ideas. Cuando los tomadores de decisiones presentan el *prejuicio de contextualización*, resaltan ciertos aspectos de una situación y excluyen otros. Al prestar atención a aspectos específicos de una situación y resaltarlos, y al mismo tiempo minimizar u omitir otros, distorsionan lo que ven y crean puntos de referencia incorrectos. El *prejuicio de disponibilidad* ocasiona que los tomadores de decisiones tiendan a recordar los eventos más recientes y vividos en su memoria. Este prejuicio distorsiona su capacidad de recordar eventos de manera objetiva y da como resultado juicios y estimaciones probabilísticas distorsionados. Cuando los tomadores de decisiones evalúan la posibilidad de un evento guiándose por el parecido con otro evento o series de eventos, cometen el *error de representación*. Los gerentes que cometen este error encuentran analogías y ven situaciones idénticas donde no existen. El *error de casualidad* ocurre cuando los tomadores de decisiones intentan darle sentido a eventos casuales; lo hacen debido a que la mayoría tiene problemas para lidiar con el azar, aunque los eventos casuales le ocurren a toda la gente y no hay algo que pueda hacerse para predecirlos. Cuando los tomadores de decisiones cometen el *error de los costos irre recuperables*, olvidan que las decisiones actuales no corrigen el pasado; de forma incorrecta se fijan en pérdidas anteriores de tiempo, dinero o esfuerzo en lugar de hacerlo en consecuencias a futuro. En vez de ignorar los costos irre recuperables, no los olvidan. Los tomadores de decisiones que rápidamente toman el crédito por sus triunfos y culpan a factores externos por los fracasos presentan un comportamiento *egoísta*. Por último, la *predisposición a la retrospectiva* es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer falsamente, luego de que saben el resultado de un evento, que pudieron haberlo predicho acertadamente.

Los gerentes evitan los efectos negativos de estos prejuicios y errores de decisión al estar conscientes de ellos y al no caer en ellos. Los gerentes también deben prestar atención a cómo toman sus decisiones y a tratar de identificar la heurística que generalmente utilizan, así como evaluar críticamente qué tan adecuadas son. Por último, los gerentes podrían pedir a los que están a su alrededor que le ayuden a identificar debilidades en su estilo de toma de decisiones, e intentar superar sus debilidades.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIAL

La figura 6-12 presenta un panorama general de la toma de decisiones gerencial. Debido a que es lo mejor para ellos, los gerentes *desean* tomar buenas decisiones; es decir, elegir "la mejor" alternativa, implementarla y determinar si se resuelve el problema, lo cual es la razón por lo que se necesitaba la decisión. Su proceso de toma de decisiones se ve afectado por cuatro factores: el método para tomar decisiones, el tipo de problema, las condiciones de la toma de decisiones y su estilo para tomar decisiones. Además, ciertos errores y prejuicios pueden afectar el proceso. Cada factor es definitivo para determinar cómo un gerente toma una decisión. Entonces, ya sea que la decisión implique resolver los retrasos habituales de un empleado, resolver un problema de calidad de un producto o determinar si se entra a un nuevo mercado, recuerde que ésta ha sido definida tomando en cuenta diversos factores.

Figura 6-12 Panorama general de la toma de decisiones gerencial



REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.4

- Describa dos estilos de toma de decisiones.
- Analice los 12 prejuicios en la toma de decisiones.
- Explique el modelo gerencial de toma de decisiones.

Vaya a la página 138 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.5 ▶ **TOMA DE DECISIONES EFICAZ EN EL MUNDO ACTUAL**

Perl Carlsson, gerente de desarrollo de productos en IKEA, "pasa sus días creando cocinas estilo Volvo a precios estilo Yugo". Su trabajo es tomar los "problemas" identificados por el consejo de estrategias de producto de la empresa (un grupo de gerentes experimentados trotamundos que dan seguimiento a las tendencias de consumo y establecen prioridades de producto) y volverlos muebles que los clientes de todo el mundo quieran comprar. Un "problema" recientemente identificado por el consejo: la cocina ha reemplazado a la sala de estar como el centro de socialización y entretenimiento de la casa. Los clientes buscan cocinas que combinen comodidad y limpieza, y que al mismo tiempo les permita realizar sus aspiraciones de gourmet. Carlsson debe utilizar esta información para hacer que las cosas sucedan. Hay muchas decisiones por tomar, tanto programadas como no programadas, y el hecho de que IKEA sea una empresa global lo vuelve todavía más desafiante. En Asia, el confort significa pequeño, accesorios y espacios acogedores, mientras que en Norteamérica los clientes prefieren cristalería demasiado grande y refrigeradores gigantes. Su capacidad de tomar buenas decisiones rápidamente tiene implicaciones importantes en el éxito de IKEA.

El mundo comercial de hoy en día gira en torno a la toma de decisiones, con frecuencia riesgosas, por lo general con información incompleto o inadecuada, y bajo una intensa presión de tiempo. La mayoría de los gerentes toman una decisión tras otra; y como si no fuera suficientemente difícil, ahora es más arriesgado que nunca. Las malas decisiones pueden costar millones. ¿Qué deben hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en un mundo que cambia rápidamente? Aquí le presentamos algunas pautas:

- **Comprender las diferencias culturales.** Todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones. Sin embargo, ¿sólo existe una "mejor" manera mundial para tomar decisiones? O ¿la "mejor manera depende de los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento de las personas involucradas"?
- **Saber cuándo rendirse.** Cuando es evidente que una decisión no está funcionando, no tema bajar el interruptor. Por ejemplo, el presidente de L.L. Bean bajó el interruptor cuando

construía un nuevo centro de llamadas en Waterville, Maine ("literalmente deteniendo a las excavadoras en el camino"), después de que T-Mobile dijo que estaba construyendo su propio centro de llamadas, justo en la puerta de al lado. Temía que la ciudad no tuviera suficientes trabajadores calificados para ambas compañías, por lo que decidió construirlo a 55 millas de distancia, en Bangor.²⁷ Supo cuándo era el momento de rendirse. Sin embargo, como dijimos antes, muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren creer que su decisión fue mala. Se apegan tanto a una decisión, que se rehusan a reconocer cuando tienen que seguir con otra cosa. En el entorno dinámico actual, este tipo de pensamiento simplemente no funciona.

- Utilizar un proceso efectivo de toma de decisiones. Los expertos dicen que un proceso efectivo de toma de decisiones tiene estas seis características: (1) se enfoca en lo que es importante; (2) es lógico y consistente; (3) reconoce tanto el pensamiento subjetivo como el objetivo, y combina el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) sólo requiere la información y el análisis necesarios para resolver un problema en particular; (5) fomenta y guía la acumulación de información importante y de opiniones informadas; y (6) es sencillo, confiable, fácil de utilizar y flexible.
- Construir una organización que pueda reconocer lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado. Esta sugerencia proviene de Karl Weick, un psicólogo organizacional quien ha pasado su carrera estudiando organizaciones y cómo trabajan las personas.²⁹ A tales empresas las denomina *organizaciones muy confiables* y dice que comparten cinco hábitos. (1) *No se dejan engañar por su éxito.* Estas organizaciones se preocupan cuando fallan. Están alertas a la más pequeña desviación y reaccionan rápidamente ante cualquier cosa que no encaje con sus expectativas. Weick habla sobre aviadores de la marina que describen "premoniciones, presentimientos de que algo no está bien". Por lo general, estos presentimientos suelen ser acertados. De hecho, algo está mal. Las organizaciones deben crear entornos donde la gente se sienta segura de confiar en sus presentimientos. (2) *Confían en sus expertos de primera línea.* Los trabajadores de primera línea (aquellos que interactúan diariamente con los clientes, productos, proveedores, etcétera), cuentan con conocimientos de primera mano de lo que puede y no hacerse, de lo que funcionará y lo que no. Obtienen sus contribuciones. Los dejan tomar decisiones. (3) *Dejan que las circunstancias inesperadas proporcionen la solución.* Uno de los trabajos más conocidos de Weick es su estudio sobre el incendio sucedido en 1949 en Mann Gulch, Montana, en el que murieron 13 bomberos. El suceso fue una trágica falla organizacional masiva. Sin embargo, la reacción del jefe ilustra cómo responden los tomadores de decisiones eficaces ante circunstancias inesperadas: cuando el fuego casi estaba encima de sus hombros, inventó el fuego de escape, un pequeño incendio que consumió todos los arbustos que rodeaban al equipo y dejó un área que el incendio más grande no pudo alcanzar. Su acción iba en contra de todo lo que les enseñan a los bomberos (es decir, ellos no inician incendios, los extinguen), pero en el momento fue la mejor decisión. (4) *Aceptan la complejidad.* Debido a que los negocios son complejos, estas organizaciones reconocen que "resulta complejo darle sentido a lo complejo". En lugar de simplificar la información, lo que pretendemos hacer instintivamente al enfrentar algo complejo, estas organizaciones buscan comprender el fondo de la situación. Se preguntan "por qué" y se siguen preguntando por qué conforme ahondan más en las causas del problema y las posibles soluciones. (5) Por último, *se anticipan pero también reconocen sus límites.* Estas organizaciones intentan anticiparse lo más posible, pero reconocen que no pueden anticiparse a todo. Como dice Weick, "no piensan y luego actúan, sino que piensan mientras actúan. Al hacer cosas, descubrirá lo que funciona y lo que no".

Tomar decisiones hoy en día, en un mundo que cambia rápidamente, no es fácil. Los gerentes exitosos necesitan buenas habilidades relacionadas con la toma de decisiones: para planear, organizar, dirigir y controlar.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 6.5

- Explique cómo pueden los gerentes tomar decisiones efectivas en el mundo actual.
- Mencione las seis características de un proceso de toma de decisiones efectivo.
- Mencione cinco hábitos de las organizaciones altamente confiables.

Vaya a la página 139 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Mi turno

Jonathan E. Carter

**Gerente general
HBCU Connect.Com
Gahanna, Ohio**

El primer paso es identificar a todas las partes interesadas afectadas por el cambio. La implementación exitosa del nuevo proceso requerirá que los empleados, gerentes y clientes se ajusten a sus responsabilidades y expectativas, por lo que querrá considerar todos los puntos de vista. Por lo tanto, los criterios que él utilizaría para evaluar la efectividad de la decisión incluyen:

- La prioridad principal será el apoyo de la administración y los empleados. Cualquier tipo de cambio necesita tiempo, no se rinda.
- Otra prioridad será el rendimiento de la inversión, la cual debe ser buena debido a los bajos costos de procesar una nueva cuenta y al aumento en la satisfacción del cliente.
- La última prioridad debe ser costo y tiempo. ¿Qué recursos se necesitarán para llevar a cabo esta decisión? Michael necesitará dar seguimiento al tiempo de procesamiento y preparar al personal y a los equipos que no estén cumpliendo los nuevos objetivos. Por último, tal vez quiera identificar "las mejores prácticas"; los procesos que ayudan a los empleados a realizar su trabajo de la forma más eficaz.

Una última cosa que haría si fuera el director, sería investigar un poco más para asegurarme de que es un cambio factible. Incluso si el equipo coincidiera con la idea durante la sesión de estrategias, querría asegurarme de que no se sintieron presionados para apoyar a sus colegas.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

6.1 > EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- Defina qué es decisión.
- Describa las ocho etapas del proceso de toma de decisiones.

Una decisión es una elección. El proceso de toma de decisiones consiste en ocho etapas: (1) identificación del problema, (2) identificación de los criterios de decisión, (3) ponderación de criterios, (4) desarrollo de alternativas, (5) análisis de alternativas, (6) selección de una alternativa, (7) implementación de la alternativa y (8) evaluación de la efectividad de la decisión.

6.2 > CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES

- Analice las suposiciones de la toma de decisiones racional.
- Describa los conceptos de racionalidad limitada, satisfacer e intensificación del compromiso.
- Explique la toma de decisiones intuitiva.

Los supuestos de racionalidad son los siguientes: el problema es evidente e inequívoco; se logrará un solo objetivo bien definido; todas las alternativas y consecuencias son conocidas; y la elección final maximizará los resultados. La racionalidad limitada dice que los gerentes toman decisiones racionales pero limitadas por su capacidad de procesar información. Los tomadores de decisiones intentan satisfacer cuando aceptan soluciones que son suficientemente buenas. La intensificación del compromiso es cuando los gerentes aumentan su compromiso con una decisión, incluso cuando es evidente que pudo ser una mala decisión. La toma de decisiones intuitiva es decidir con base en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.

6.3 > TIPOS DE DECISIONES Y CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Explique los dos tipos de problemas y decisiones.
- Compare las tres condiciones de toma de decisiones.
- Describa los métodos de decisión maximax, maximin y minimax.

Las decisiones programadas son decisiones repetitivas que pueden manejarse mediante un método de rutina y se utilizan cuando el problema por resolver es sencillo, conocido y fácilmente definido (estructurado). Las decisiones no programadas son decisiones únicas que requieren una solución a la medida y se utilizan cuando los problemas son nuevos o inusuales (no estructurados) y cuando la información de los problemas es ambigua o incompleta. La certidumbre es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas, debido a que todos los resultados son conocidos. El riesgo es una situación en la que un gerente puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. La incertidumbre es una situación en la que un gerente no tiene certeza sobre los resultados e incluso no puede hacer estimaciones probabilísticas razonables. Cuando los tomadores de decisiones enfrentan incertidumbre, su orientación psicológica determina si elegirán una opción maximax (maximizar el rendimiento al máximo posible), una opción maximin (maximizar el rendimiento mínimo posible) o una opción minimax (reducir al mínimo los "resultados inevitables"; la cantidad de dinero que pudo obtenerse si se hubiera tomado otra decisión).

6.4 > ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

- Describa dos estilos de toma de decisiones.
- Analice los 12 prejuicios en la toma de decisiones.
- Explique el modelo gerencial de toma de decisiones.

El estilo de pensamiento de una persona refleja dos cosas: la fuente de información que la persona tiende a utilizar (externa o interna) y cómo procesa dicha información (lineal o no lineal). Estas cuatro dimensiones se dividieron en dos estilos. El estilo de pensamiento lineal se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar información externa y procesarla a través del pensamiento racional y lógico. El estilo de pensamiento no lineal se caracteriza por una preferencia por fuentes internas y por procesar la información con intuición, sensaciones y corazonadas. Los 12 errores y prejuicios comunes en la toma de decisiones son el exceso de confianza, satisfacción inmediata, efecto ancla, percepción selectiva, confirmación, contextualización, disponibilidad, representación, casualidad, gastos realizados, prejuicios egoístas, y retrospectiva. El modelo gerencial de toma de decisiones explica cómo se utiliza el proceso

de toma de decisiones para elegir las mejores alternativas a través de la maximización o satisfacción y luego implementar y evaluar la decisión. También ayuda a explicar qué factores afectan el proceso de toma de decisiones, incluido el método de toma de decisiones (racionalidad, racionalidad limitada, intuición), los tipos de problemas y decisiones (estructuradas y programadas o no estructuradas y no programadas), las condiciones de toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre) y el estilo del tomador de decisiones (lineal o no lineal).

6.5 > TOMA EFECTIVA DE DECISIONES EN EL MUNDO ACTUAL

- Explique cómo pueden los gerentes tomar decisiones efectivas en el mundo actual.
- Mencione las seis características de un proceso de toma de decisiones efectivo.
- Mencione cinco hábitos de las organizaciones altamente confiables.

Los gerentes pueden tomar decisiones efectivas si comprenden las diferencias culturales al tomar decisiones, si saben cuándo es el momento de rendirse, si utilizan un proceso de toma de decisiones efectivo, y si construyen una organización que pueda prever lo inesperado y que se adapte rápidamente al entorno modificado. Las seis características de un proceso de toma de decisiones efectivo son (1) se enfoca en lo que es importante, (2) es lógico y consistente, (3) reconoce tanto el pensamiento subjetivo como el objetivo y combina los enfoques analítico e intuitivo, (4) solicita únicamente la información "suficiente" para resolver un problema, (5) fomenta y guía la recolección de información importante y opiniones informadas, y (6) es sencillo, confiable, fácil de utilizar y flexible. Los cinco hábitos de las organizaciones altamente confiables son (1) no dejarse engañar por sus éxitos, (2) confían en los expertos de primera línea, (3) dejan que circunstancias inesperadas proporcionen la solución, (4) aceptan la complejidad y (5) se anticipan pero también reconocen sus límites.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Por qué la toma de decisiones se suele describir como la esencia del trabajo de un gerente?
2. ¿Cómo podría influenciar la cultura de una organización la forma en que los gerentes toman decisiones?
3. Todos tenemos prejuicios con respecto a las decisiones que tomamos. ¿Cuáles serían las desventajas de tener prejuicios? ¿Podría tener ventajas en tener prejuicios? Explique. ¿Cuáles son las implicaciones para la toma de decisiones gerenciales?
4. ¿Se llamaría a sí mismo un pensador lineal o no lineal? ¿Cuáles son las implicaciones de elegir el tipo de organización en la que desea trabajar?
5. "Conforme los gerentes utilizan computadoras y herramientas de software con más frecuencia, son capaces de tomar decisiones más racionales" ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué?
6. ¿Cómo pueden los gerentes combinar las pautas para tomar decisiones efectivas en el mundo actual con los modelos de racionalidad y racionalidad limitada para la toma de decisiones? ¿O no pueden hacerlo? Explique.
7. ¿Existe alguna diferencia entre buenas y malas decisiones? ¿Por qué los buenos gerentes algunas veces toman decisiones equivocadas? ¿Malas decisiones? ¿Cómo pueden mejorar sus habilidades para tomar decisiones?

SU TURNO *de ser gerente*

- Durante una semana, ponga atención a las decisiones que toma y a cómo lo hace. Describa cinco de esas decisiones, y tome como guía las etapas del proceso de toma de decisiones. Además, describa si utilizó fuentes de información externas o internas para ayudarse a tomar cada decisión y si piensa que fue más lineal o no lineal en su forma de procesar esa información.
- Cuando sienta que no tomó una buena decisión, evalúe cómo pudo haber tomado una mejor.
- Encuentre dos ejemplos de procedimientos, reglas y políticas. Lleve a clase sus ejemplos y prepárese para compartirlos.
- Escriba un procedimiento, una regla y una política para que su profesor los utilice en clase. Asegúrese de que cada uno sea claro y comprensible, y asegúrese de explicar cómo coincide con las características de un procedimiento, regla o política.
- Mencione tres ejemplos de decisiones gerenciales descritas en cualquiera de los periódicos de negocios más conocidos [*Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Fortune*, etc.]. Escriba un artículo

en el que describa cada decisión y cualquier información relacionada, como qué llevó a la decisión, qué ocurrió como resultado de la decisión, etcétera. ¿Qué aprendió de estos ejemplos sobre la toma de decisiones?

- Entreviste a dos gerentes y pídale sugerencias sobre lo que se necesita para ser un buen tomador de decisiones. Escriba sus sugerencias y prepárese para presentarlas en clase.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Noel M. Tichy y Warren G. Bennis, *Judgement: How Winning Leaders Make Great Calls* (Portfolio, 2007); Gerd Gigerenzer, *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious* (Viking, 2007); Stephen P. Robbins, *Decide & Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times Press, 2004), y John S. Hammond, Ralph L. Keeney, y Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Harvard Business School Press, 1999).
- Haga una búsqueda en la Web con la frase "los 101 momentos más tontos en los negocios". Obtenga la versión más reciente de la lista de este fin de año. Elija tres ejemplos y describa qué ocurrió. ¿Cuál es su reacción ante cada ejemplo? ¿Cómo los gerentes pudieron tomar mejores decisiones?
- Con sus propias palabras escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.
- La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a [mymanagementlab](http://mymanagementlab.com) y complete estos ejercicios de autoevaluación: How Well Do I Handle Ambiguity? (¿Qué tan bien manejo la ambigüedad?). How Well Do I Respond to Turbulent Change? (¿Qué tan bien respondo a cambios turbulentos?) y What's My Decision-Making Style? (¿Cuál es mi estilo para tomar decisiones?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

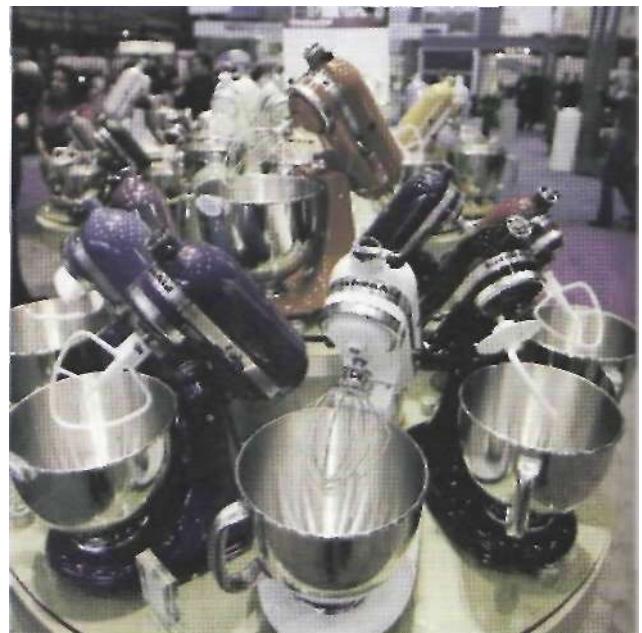
CASO PRÁCTICO

Diseñar por dinero

El diseño de grandes productos resulta absolutamente crítico para la mayoría de las empresas de productos de consumo. Pero, ¿cómo saben estas compañías cuándo una característica en el diseño tendrá resultado, en especial cuando cada dólar cuenta? ¿Cómo toman esas decisiones difíciles? Ése es el reto que enfrenta el jefe de diseño de Whirlpool, Chuck Jones. Él sabía que tenía que llegar con una mejor idea.

Chuck notó que todo el proceso de toma de decisiones relacionado con diseño necesitaba mejorarse, después de llegar de una reunión con todo el equipo de asignación de recursos de Whirlpool. Chuck quería agregar cierta ornamentación a un refrigerador KitchenAid que se estaba rediseñando, pero tendría que agregar aproximadamente \$5 por costos adicionales. Cuando el equipo le pidió que estimara el rendimiento de la inversión (es decir, ¿daría resultados financieros el añadir este costo?), no pudo darles ninguna información. Su argumento de "confíen en mí, soy diseñador" no los convenció. Chuck decidió mejorar el enfoque para invertir en diseño.

Su primer paso fue investigar otras compañías "centradas en el diseño" como BMW, Nike y Nokia. Para su sorpresa, sólo algunas tenían un sistema para pronosticar el rendimiento del diseño. La mayoría de ellas simplemente basaban sus futuras inversiones en rendimientos anteriores.



Batidoras KitchenAids que aparecen en International Home and Housewares de McCormick Place en Chicago.

Chuck dijo, "ninguna se había preguntado realmente este asunto" Con tanta gente inteligente y talentosa en el campo, ¿por qué nadie había propuesto una buena forma de tomar esas decisiones? De acuerdo con dos profesores de contabilidad, una razón es la increíble dificultad de discernir la contribución de los diseños de todas las demás funciones de negocios (marketing, manufactura, distribución, etcétera). Incluso los profesionales del diseño no pudieron acordar la forma de abordar este problema. A pesar de los obstáculos, Chuck continuó buscando una manera objetiva de medir los beneficios del diseño.

Lo que al final concluyó fue que un enfoque en las preferencias del cliente funcionaría mejor que un enfoque en el rendimiento de los resultados finales. Si su equipo pudiera medir objetivamente lo que los clientes quieren de un producto y entonces satisfacer esas necesidades, la compañía podría notar los rendimientos financieros. El equipo de diseño de Chuck creó un proceso estandarizado para toda la compañía que ponía los prototipos de diseño al frente de los grupos de enfoque en el cliente y luego obtenía mediciones detalladas de sus preferencias con respecto a estética, artesanía, desempeño técnico, ergonomía y uso. Graficaron los resultados contra productos de la competencia y los propios productos de la compañía. Su método basado en métricas da a los tomadores de decisiones una línea de

evidencia objetiva a partir de la cual tomar decisiones de inversión. Las decisiones de inversión en el diseño ahora se basan en hechos, no en opiniones. El "nuevo" método para tomar decisiones ha transformado la cultura de la empresa y ha generado diseños audaces debido a que los diseñadores ahora pueden crear un caso sólido para hacer esas inversiones.

Preguntas de análisis

1. ¿Caracterizaría las decisiones de diseño de productos como problemas estructurados o no estructurados?
2. Describa y evalúe el proceso por el que pasó Chuck para cambiar la forma en que se tomaban las decisiones de diseño. Describa y evalúe el nuevo proceso de decisiones de diseño.
3. ¿Qué criterios utilizó el equipo de diseño de Whirlpool para las decisiones de diseño? ¿Qué opina sobre lo que implican estos criterios?

Fuentes: B. Breen, "No accounting for Design," *Fast Company*, febrero de 2007, pp. 38-39, y R. Siegel, "Meet the Whirlwind of Whirlpool," *BusinessWeek* online, www.businessweek.com, 11 de abril de 2006.

¿Quiénes son?

Conozca al gerente



Glenn Jones

**Gerente de zona
Colgate Oral Pharmaceuticals
New York, New York**

MI TRABAJO: Gerente de zona para Colgate Oral Pharmaceuticals.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Interactuar con la gente, las exposiciones comerciales y la incertidumbre.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: El papeleo.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Eres tan fuerte como tu eslabón más débil. Sé consciente de tus debilidades y trabaja para volverlas fortalezas.

A lo largo del capítulo sabrá más sobre este gerente real.

Fundamentos de la planeación

En este capítulo comenzamos nuestro estudio sobre la primera de las funciones de la administración: la planeación. Planear es importante debido a que se establece lo que hace una organización. Veremos cómo los gerentes fijan objetivos y cómo establecen planes. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- | | | |
|--------|--|------------|
| t> 7.1 | Definir la naturaleza y el propósito de la planeación. | página 144 |
| 7.2 | Clasificar los tipos de objetivos que las organizaciones pueden tener y los planes que utilizan. | página 146 |
| 7.3 | Comparar y contrastar los métodos de planeación para establecer objetivos. | página 148 |
| 7.4 | Analizar temas contemporáneos de planeación | página 153 |

El dilema de un gerente



Cortesía de Alibaba.com

Así como en la historia de ficción *Alí Baba y los 40 ladrones*, en la que Alí Baba tuvo acceso a un tesoro, Alibaba.com con sede en Hong Kong da acceso a un importante tesoro para muchos negocios chinos.¹ Este tesoro (el acceso Web) es extremadamente importante en el entorno actual. Alibaba ofrece a las empresas soluciones de Internet sencillas y efectivas a través de sus tres mercados en línea. Por ejemplo, poco después de que se publicaron en el sitio Web de Alibaba los prototipos de una nueva motocicleta todo terreno, el fabricante de scooters Zhejiang Bifei tuvo compradores alemanes solicitando envíos. Guangdong Gemacki Appliance tuvo cerca de 200 compradores en Europa y el Oriente Medio... todo porque los clientes los encontraron en el sitio Web de Alibaba. Éstos son sólo algunos ejemplos de clientes con historias de éxito. Ahora, los gerentes de alto nivel de Alibaba han establecido algunos objetivos globales ambiciosos. Están considerando el mercado de algunos lugares como India, Corea del Sur y Taiwan. Como vicepresidenta de Alibaba.com, Trudy Dai es responsable de manejar las ventas y el servicio al cliente.

¿Qué tipos de planes podría necesitar para garantizar que las áreas de ventas y de servicio al cliente permanezcan sólidas mientras la empresa se expande?

¿Usted qué haría?

Podría pensar que la planeación no es algo importante para usted en este momento. Pero cuando piensa en el horario para su siguiente curso o cuando decide qué tiene que hacer para concluir a tiempo un proyecto de clase, está planeando. Planear es algo que todos los gerentes tienen que hacer, como Trudy Dai. Aunque lo que ellos planean y cómo lo hacen puede variar, aun es importante que lo hagan. En este capítulo presentamos los fundamentos: qué es planear, por qué los gerentes planean y cómo lo hacen.

OBJETIVO DE
APRENDIZAJE 7.1 ▶

EL QUÉ Y EL POR QUÉ DE LA PLANEACIÓN

Boeing llamó a su nueva aeronave 787 el Dreamliner, pero el proyecto se volvió una pesadilla para los gerentes. El nuevo avión ha sido el producto más popular de la compañía, principalmente por sus innovaciones, en especial por su eficiencia en cuanto al combustible. Sin embargo, un mes antes de su fecha original de entrega, mayo de 2008, la empresa anunció otro retraso en la entrega (el tercero), el cual pospuso su debut, otros 15 meses. La empresa admitió que el calendario del proyecto había sido demasiado ambicioso, aun cuando cada detalle había sido planeado meticulosamente.² ¿Qué sucede si los clientes de Boeing (las aerolíneas que ordenaron los jets) se cansan de esperar y cancelan sus pedidos? ¿Los gerentes pudieron haber planeado mejor?

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Como dijimos en el capítulo 1, la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término *planeación*, queremos decir *planeación formal*. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para

reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.

¿POR QUÉ LOS GERENTES PLANEAN?

La planeación parece necesitar mucho esfuerzo. Entonces, ¿por qué los gerentes deben planear? Podemos darle al menos cuatro razones. Primero, la planeación *proporciona dirección* a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.

Luego, la planeación *reduce la incertidumbre*, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no eliminará la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

Además, la planeación *minimiza el desperdicio y la redundancia*. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

Por último, la planeación *establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar*. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO

¿Vale la pena planear? Diversos estudios han analizado la relación entre la planeación y el desempeño.³ Aunque la mayoría han mostrado en general relaciones positivas, no podemos decir que las organizaciones que planean formalmente *siempre* superan el desempeño de aquellas que no planean. ¿Qué podemos concluir?

Primero, en general, la planeación formal está asociada con resultados financieros positivos; utilidades más altas, rendimiento de activos más elevado, etcétera. Segundo, parece que hacer un buen trabajo de planeación e implementar esos planes tienen una función más importante en el alto desempeño que cuánta planeación se haya hecho. Después, en estudios donde la planeación formal no derivó en un mayor desempeño, con frecuencia el entorno externo fue el responsable. Cuando fuerzas externas, como regulaciones gubernamentales o sindicatos poderosos, restringen las opciones de los gerentes, ellos reducen el efecto que tiene la planeación sobre el desempeño de una organización. Por último, la relación planeación-desempeño parece estar influenciada por el marco de tiempo de la planeación. Parece que se necesitan al menos cuatro años de planeación formal antes de que ésta comience a afectar el desempeño.

Z'ReillyAutomotive Inc. en Springfield, Missouri, ha crecido de una sola tienda fundada en 1957 hasta más de 3,200 ubicaciones. Su equipo de administración, el cual aparece en la fotografía, intenta continuar con ese patrón de crecimiento con la mejor combinación posible de precio, calidad y servicio, y con salarios y prestaciones para atraer a la clase correcta de empleados. Lograr estos objetivos requerirá una planeación formal para dar dirección, disminuir el desperdicio y los errores, y establecer estándares de desempeño.



Ración
 ición de los objetivos de la organización, establecimiento
 ategias para lograr dichos objetivos y desarrollo de
 s para integrar y coordinar actividades de trabajo.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 7.1

- Defina qué es planeación.
- Describa el propósito de la planeación.
- Explique qué estudios han mostrado la relación entre la planeación y el desempeño.

Vaya a la página 157 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 7.2 ▶ OBJETIVOS Y PLANES

A la planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan. Esta involucra dos aspectos importantes: objetivos y planes.

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados.⁴ Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

TIPOS DE OBJETIVOS

Podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo: en el caso de las empresas, generar utilidades, y en el caso de organizaciones sin fines de lucro, cumplir las necesidades de algún grupo integrante. Sin embargo, el éxito de una organización no puede determinarse por medio de un solo objetivo. Si los gerentes enfatizan únicamente un objetivo, se ignoran otros objetivos necesarios para el éxito a largo plazo. Además, como explicamos en el capítulo 5, tener un solo objetivo, como las utilidades, puede dar como resultado comportamientos inmorales, ya que los gerentes y los empleados ignorarán otros aspectos de sus empleos para verse bien con respecto al objetivo medido. En realidad, todas las organizaciones tienen varios objetivos. Por ejemplo, las empresas podrían querer aumentar su participación en el mercado, mantener a sus empleados entusiasmados con trabajar para la organización y a favor de prácticas ambientales más sustentables. Una iglesia podría proporcionar un lugar para prácticas religiosas y también actuar como un lugar para que sus miembros socialicen y ayuden económicamente a personas desfavorecidas de su comunidad,

La mayoría de los objetivos de las compañías pueden clasificarse como estratégicos o financieros. Los objetivos financieros se relacionan con el desempeño financiero de la organización, mientras que los objetivos estratégicos están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización. Por ejemplo, McDonalds establece que sus objetivos financieros son de 3 a 5 por ciento en promedio anual de ventas y de crecimiento en utilidades, 6 a 7 por ciento en promedio anual de crecimiento en ingresos de operación, y un retorno de la inversión entre 17 y 19 por ciento.^b Un ejemplo de un objetivo estratégico sería la solicitud del presidente de Nissan por el superautomóvil de la compañía GT-R: iguala o supera el rendimiento del 911 Turbo de Porsche.⁷

Los objetivos aquí descritos son objetivos establecidos: declaraciones oficiales de lo que dice una organización que son sus objetivos, así como lo que quiere que las partes interesadas crean. Sin embargo, los objetivos establecidos (los cuales pueden encontrarse en los estatutos de una organización, en los informes anuales, en comunicados de relaciones públicas o en declaraciones públicas realizadas por gerentes) con frecuencia entra en conflicto, y se ven influenciados por lo que diversas partes interesadas piensan que una organización debe hacer. Por ejemplo, el objetivo de Nike es "brindar inspiración e innovación a cada atleta". La visión de la compañía canadiense EnCana es "ser el punto de referencia mundial como compañía petrolera independiente de alto rendimiento". El objetivo de Winnebago es "mejorar continuamente los productos y servicios para satisfacer o superar las expectativas de los clientes". Y el objetivo de Deutsche Bank es "ser el proveedor líder mundial de soluciones financieras para clientes exigentes, creando un valor excepcional para sus accionistas y la gente". Tales declaraciones son imprecisas y probablemente representan más las habilidades para las relaciones públicas de la administración que ideas significativas de lo que en realidad la organización intenta conseguir. Entonces, no debe sorprenderle descubrir que los objetivos establecidos de una empresa con frecuencia son irrelevantes para lo que en realidad sucede.⁹

¿Quiénes son?

CARA A CARA

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS:
¡Mucha! Mi compañía está orientada a los resultados, por lo que mi capacidad de lograr objetivos define mi éxito y mis recompensas.



Si usted quiere saber los **objetivos reales** de una organización, es decir los objetivos que la organización en realidad persigue, debe observar lo que sus miembros hacen. Las acciones definen prioridades. Por ejemplo, varias universidades dicen que su objetivo es limitar el tamaño de los grupos para facilitar la cercanía de los estudiantes con el profesorado e involucrar a los estudiantes, aunque comúnmente tienen clases ¡con más de 300 alumnos! Es importante saber que los objetivos reales y los establecidos pueden diferir para reconocer lo que de otro modo podría pensar que son inconsistencias.

TIPOS DE PLANES

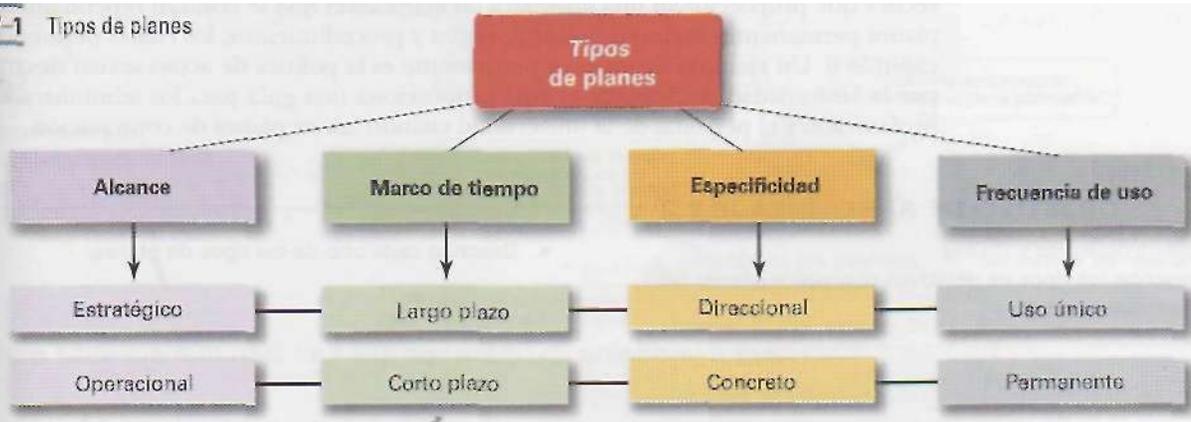
Las formas más populares para describir los planes organizacionales son en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazos), de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes). Como muestra la figura 7-1, estos tipos de planes no son independientes. Esto es, los planes estratégicos generalmente son de largo plazo, direccionales y únicos, mientras que los planes operacionales por lo general son de corto plazo, concretos y permanentes. ¿Qué incluye cada uno?

Los **planes estratégicos** son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama **planes operacionales**. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

El número de años utilizados para definir planes de corto y largo plazos ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre ambiental. El largo plazo se utiliza para definir cualquier periodo mayor a siete años. Intente imaginar lo que probablemente estará haciendo en siete años, y podrá comenzar a darse cuenta de lo difícil que resulta para los gerentes establecer planes tan a futuro. Nosotros definimos los **planes de largo plazo** como aquellos con un periodo mayor a tres años.¹⁰ Los **planes de corto plazo** son aquellos que abarcan un año o menos. Cualquier periodo entre ambos sería un plan intermedio. Aunque estas clasificaciones de tiempo son bastante comunes, una organización puede utilizar cualquier marco de tiempo de planeación que desee.

Intuitivamente podría parecer que los planes específicos serían preferibles a los planes direccionales, o con poca dirección. Los **planes específicos** son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones. Por ejemplo, un gerente que busca aumentar 8 por ciento los resultados de su unidad de trabajo en un

Figura 7-1 Tipos de planes



objetivos (metas)

Resultados deseados o propósitos.

planes

Documentos que describen cómo lograr los objetivos.

objetivos establecidos

Declaraciones oficiales de lo que dice una organización que son sus objetivos, así como lo que quiere que las partes interesadas creen.

objetivos reales

Objetivos que la organización en realidad persigue, y son definidos por las acciones de sus miembros.

planes estratégicos

Planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales.

planes operacionales

Planes que abarcan un área operativa de la organización.

planes de largo plazo

Planes con un marco de tiempo mayor a tres años.

planes de corto plazo

Planes que abarcan un año o menos.

planes específicos

Planes que están claramente definidos y que no dan lugar a interpretaciones.

Quando los fundadores de Blue Man Group, un grupo de 3 hombres-compañía de performance, decidieron que estaban listos para ampliarse mediante la contratación de artistas que representaran los espectáculos de Blue Man en todo el país, estaban ansiosos por hacer que las representaciones fueran consistentes con su visión original. Finalmente se dieron cuenta que necesitaban un plan específico que guiara a los nuevos artistas que estaban incluyendo, por lo que se encerraron en un departamento y hablaron detalladamente sobre su visión creativa. ¿Cuál fue el resultado? Un manual de operaciones de 132 páginas que cuenta la historia del show Blue Man y que permite que otros lo produzcan. Irónicamente, al escribir el plan, aunque de cierta forma no es ortodoxo, los fundadores pudieron expresar ideales artísticos que han sido comprendidos por ellos, pero nunca establecidos.



periodo de 12 meses podría establecer procedimientos específicos, asignaciones de presupuestos y programas de actividades para lograr ese objetivo.

Sin embargo, cuando la incertidumbre es elevada y los gerentes deben ser flexibles para responder a cambios inesperados, los planes direccionales son preferibles. Los planes direccionales son planes flexibles que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción. Por ejemplo, Sylvia Rhone, presidenta de Motown Records, decía que tenía un objetivo sencillo: "firmar con grandes artistas". Entonces, en lugar de crear un plan específico para producir y comercializar 10 álbumes con nuevos artistas este año, podría formular un plan direccional para utilizar una red de personas alrededor del mundo que le informara sobre nuevos y promisorios talentos que pudieran aumentar el número de artistas que tiene bajo contrato. Sin embargo, recuerde que la flexibilidad de los planes direccionales debe ponderarse contra la falta de claridad de planes específicos.

Algunos planes que desarrollan los gerentes se utilizan varias veces, mientras que otros se utilizan sólo una vez. Un plan único es un plan para una vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única. Por ejemplo, cuando Wal-Mart decidió expandir el número de tiendas en China, los ejecutivos de nivel alto formularon plan único como guía. En contraste, los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes incluyen políticas, reglas y procedimientos, los cuales definimos en capítulo 6. Un ejemplo de un plan permanente es la política de acoso sexual desarrollado por la Universidad de Arizona, el cual proporciona una guía para los administradores, el profesorado y el personal de la universidad cuando hacen planes de contratación.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 7.2

- Defina objetivos y planes.
- Describa los tipos de objetivos que pueden tener las organizaciones.
- Describa cada uno de los tipos de planes.

Vaya a la página 157 para ver qué tan bien maneja este materia

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 7.3 ▷ CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS Y DESARROLLAR PLANES

Taylor Haines acaba de ser elegida presidenta de la fraternidad honoraria de su escuela de negocios y desea que la organización se involucre más activamente en la escuela de negocios. Francisco Garza se graduó en marketing y computación en el Tecnológico de Monterrey hace tres años y comenzó a trabajar para una empresa regional de servicios de consultora. Recientemente fue ascendido a gerente de un equipo de 8 personas para el desarrollo de e-business, y espera fortalecer las contribuciones financieras del equipo hacia la compañía. ¿Qué deben hacer ahora Taylor y Francisco? Primero, necesitan establecer objetivos.

MÉTODOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

Como mencionamos anteriormente, los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los criterios contra los que se miden los logros. Todo lo que hacen los miembros de la organización debe estar orientado a lograr los objetivos. Los objetivos se pueden establecer ya sea a través de un proceso tradicional de establecimiento de objetivos o por medio de la administración por objetivos.

En el **establecimiento tradicional de objetivos**, los objetivos establecidos por los gerentes de nivel alto fluyen hacia abajo en la organización y se convierten en subobjetivos para cada área de la organización. Esta perspectiva tradicional asume que los gerentes de nivel alto saben qué es lo mejor, debido a que pueden ver la "perspectiva general". Y los objetivos que se pasan a cada nivel sucesivo guían a los empleados mientras trabajan para lograr los objetivos asignados. Si Taylor utilizara este método, vería cuáles objetivos establecieron tanto el decano o el director de la escuela de negocios y desarrollaría los objetivos para que su grupo contribuyera en el cumplimiento de dichos objetivos. O, por ejemplo, considere un negocio de manufactura. El presidente le dice al vicepresidente de producción qué es lo que espera de los costos de manufactura para el próximo año, y al vicepresidente de marketing le dice qué nivel de ventas espera alcanzar para el siguiente año. Estos objetivos se pasan al siguiente nivel organización al y se escriben para reflejar las responsabilidades de dicho nivel, luego se pasan al siguiente nivel, y así sucesivamente. Después, en algún punto posterior, se evalúa el rendimiento para determinar si se lograron los objetivos asignados. O ésta es la manera en que se supone que sucede. Pero en realidad, no siempre sucede así. Transformar los objetivos estratégicos en objetivos departamentales, de equipo, e individuales, puede ser un proceso difícil y frustrante.

Otro problema con el establecimiento tradicional de objetivos es que cuando los gerentes de nivel alto definen los objetivos de la organización en términos generales (como lograr ganancias "suficientes" o incrementar el "liderazgo del mercado"), estos objetivos ambiguos se tienen que hacer más específicos conforme fluyen hacia abajo a través de la organización. Los gerentes de cada nivel definen objetivos y aplican sus propias interpretaciones y prejuicios conforme los hacen más específicos. Sin embargo, lo que sucede con frecuencia es que se pierde claridad mientras los objetivos siguen su camino desde la cima de la organización hacia los niveles inferiores. La figura 7-2 muestra lo que puede suceder. Pero no tiene que ser de ese modo. Por ejemplo, en dj Ortopedics de México con sede en Tijuana, los equipos de empleados ven el efecto de su trabajo diario en los objetivos de la compañía. El gerente de recursos humanos, Joaquín Samaniego menciona, "Cuando la gente tiene una conexión directa con el resultado de su trabajo, cuando saben cada día qué es lo que se supone que deben hacer y cómo lograr sus objetivos, se crea una conexión estrecha con la compañía y su trabajo".¹²

7-2

Los inconvenientes del establecimiento tradicional de objetivos



planes direccionales

Planes que son flexibles y que establecen pautas generales.

plan único

Plan que se utiliza una sola vez y que está diseñado específicamente para lograr las necesidades de una situación única.

planes permanentes

Planes en proceso y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente.

establecimiento tradicional de objetivos

Método para establecer objetivos, en el que los gerentes del nivel más alto establecen metas que fluyen hacia abajo a través de la organización y se transforman en subobjetivos para cada área de la organización.

Cuando la jerarquía de los objetivos de la organización *está* claramente definida, como en dj Orthopedics, se forma una red integrada de objetivos, o una **cadena de medios y fines**. Los objetivos de nivel alto (o fines) están ligados a objetivos de nivel bajo, los cuales sirven como medios para su cumplimiento. En otras palabras, los objetivos logrados en niveles bajos se convierten en medios para alcanzar los objetivos (fines) del siguiente nivel. Y el cumplimiento de los objetivos en ese nivel se convierte en el medio para lograr los objetivos en el siguiente nivel y hacia arriba a través de los diferentes niveles de la organización. Así es como se supone que trabaja Restablecimiento tradicional de objetivos.

En lugar de utilizar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones utilizan la **administración por objetivos (APO)**, un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Si Francisco tuviera que emplear este método, se sentaría con cada uno de los miembros de su equipo a establecer objetivos y a revisar periódicamente el progreso para lograr dichos objetivos. Los programas APO tienen cuatro elementos: especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un periodo de tiempo explícito, retroalimentación sobre el desempeño. En lugar de utilizar los objetivos para asegurarse de que los empleados están haciendo lo que se supone que deben hacer, la APO también utiliza los objetivos para motivar a los empleados. El atractivo es que la APO se enfoca en empleados que trabajan para lograr los objetivos que ellos ayudaron a establecer. La figura 7-3 muestra los pasos de un típico programa APO.

¿La APO funciona? Los estudios han mostrado que ésta puede aumentar el desempeño del empleado y la productividad de la organización. Por ejemplo, una revisión de los programas APO encontró mejoras en la productividad en la mayoría de ellos. ¿Pero, es relevante la APO para las organizaciones acmales? Si se ve como una forma de establecer objetivos, entonces sí es relevante; investigaciones muestran que el establecimiento de objetivos puede ser un método eficaz para motivar a los empleados.^{1->}

Características de objetivos bien escritos. Los objetivos no se escriben de la misma manera. Algunos son mejores que otros, al dejar claro cuáles son los resultados deseados. Los gerentes deben poder plantear objetivos bien escritos. La figura 7-4 lista las características de un objetivo "bien escrito".¹⁶

Pasos para establecer objetivos. Los gerentes deben seguir cinco pasos cuando establezcan objetivos:

1. **Revisar la misión de la organización, o el propósito.** Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante. Los gerentes deben revisar la misión antes de escribir objetivos, ya que los objetivos deben reflejar esa misión.
2. **Evaluar los recursos disponibles.** Usted no desea establecer objetivos que sean imposibles de lograr, dados los recursos disponibles. Aunque los objetivos deben ser desafiantes, deben ser realistas. Después de todo, si los recursos con que cuenta para trabajar no permitirán que logre un objetivo, sin importar cuánto lo intente, usted no debe establecer ese objetivo. Eso sería como si una persona con un ingreso anual de 50,000 dólares, sin otros recursos financieros, estableciera un objetivo de generar una cartera de inversión con un valor de un millón de dólares en tres años. Sin importar lo mucho que trabaje en ello, no ocurrirá.
3. **Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.** Los objetivos reflejan resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la organización y con los

1. Se formulan los *objetivos generales y estrategias* de la organización.
2. Los objetivos principales se asignan a las *unidades divisionales y departamentales*.
3. Los gerentes de unidades *establecen objetivos específicos* para sus unidades *en colaboración* con sus propios gerentes.
4. Los objetivos específicos son establecidos en colaboración con *todos los miembros del departamento*.
5. Los gerentes y empleados especifican y acuerdan *planes de acción* que definen cómo se lograrán los objetivos.
6. Se *implementan* los planes de acción.
7. El progreso hacia los objetivos *se revisa periódicamente* y se da *retroalimentación*.
8. Se refuerza el logro exitoso de los objetivos mediante *recompensas basadas en el desempeño*.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

CÓMO SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS:

A través de indicadores como pronósticos, nuevos productos, investigación de mercado, etcétera.



Figura 7-3

Pasos de la APO

Figura 7-4
Objetivos bien escritos

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Están escritos en términos de resultados en lugar de acciones. • Son mensurables y cuantificables. • Son claros con respecto a un marco de tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Son desafiantes pero posibles. • Están por escrito. • Se comunican a todos los miembros de la organización que deban saberlos. |
|--|--|

objetivos en otras áreas organizacionales. Estos objetivos deben ser mensurables y específicos, y no deben incluir un periodo para lograrlos.

4. *Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.* Describir y comunicar los objetivos obliga a la gente a pensar en conjunto. Los objetivos escritos también se vuelven evidencia visible de la importancia de trabajar por algo.
5. *Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.* Si los objetivos no se están cumpliendo, cámbielos según sea necesario.

Una vez que los objetivos se han establecido, escrito y comunicado, un gerente está listo para desarrollar los planes para lograr los objetivos.

DESARROLLO DE PLANES

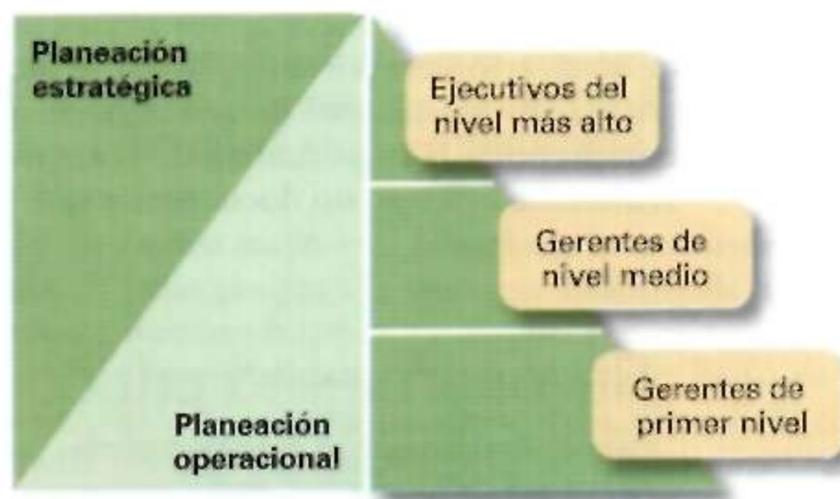
El proceso de desarrollo de planes está influenciado por tres factores de contingencia y por el método de planeación seguido.

Factores de contingencia en la planeación. Vuelva a leer la historia que inicia este capítulo, "El dilema de un gerente". ¿Cómo sabe Trudy Dai qué tipos de planes desarrollar para guiar Alibaba? Hay tres factores de contingencia que afectan la elección de planes: nivel organizacional, grado de incertidumbre ambiental y duración de compromisos futuros.¹¹

La figura 7-5 muestra la relación entre el nivel de un gerente en la organización y el tipo de planeación realizada. En su mayoría, los gerentes de nivel medio y bajo realizan planeación operacional, mientras que los gerentes de mayor nivel realizan planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre ambiental. Cuando la incertidumbre es alta, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes deben estar preparados para cambiar o corregir los planes conforme se implementan. En ocasiones, los gerentes incluso tienen que abandonar los planes. Por ejemplo, en Continental Airlines, el ex presidente y su equipo de administración establecieron un objetivo específico que se enfocaba en lo que los clientes más querían (vuelos puntuales) para ayudar a la empresa a ser más competitiva en la altamente incierta industria de las aerolíneas. Debido al alto nivel de incertidumbre, el equipo de administración identificó un "destino pero no un plan de vuelo" y cambiaron los planes según lo necesario para lograr el objetivo de un servicio puntual.

Figura 7-5
Planeación y nivel organizacional



cadena de medios y fines

Red integrada de objetivos en los que el cumplimiento de objetivos en un nivel sirve como medio para lograr los objetivos, o fines, del siguiente nivel.

administración por objetivos (APO)

Proceso para establecer objetivos acordados mutuamente y para utilizar dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados.

misión

Declaración del propósito de una organización.

¿Quién

i -'A ACÁ;

LA PLANEACIÓN QUE REALIZO:

Administración del tiempo, asignación de fondos y/o recursos, y planeación geográfica, en especial desde que tengo un territorio del que soy responsable.



El último factor de contingencia también está relacionado con el marco de tiempo de los planes. El concepto de compromiso dice que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos realizados cuando se desarrollaron los planes. Planear para un periodo demasiado largo o demasiado corto resulta ineficiente e ineficaz. Un ejemplo de la importancia del concepto de compromiso puede apreciarse en los centros de datos donde se alojan las computadoras de las empresas. Muchas de ellas han descubierto que sus "computadoras hambrientas de energía" generaron desafíos. Por ejemplo, en Pomona Valley Medical Center, la expansión de 30 a 70 servidores fue abrumadora. En Rackspace Ltd. con sede en San Antonio, la cual maneja servidores para sus clientes, las necesidades de electricidad se dispararon de 3 a 8 megawatts, lo que resultó en cuentas elevadísimas de electricidad. En el National Energy Research Computing Center del Energy Department, proporcionar la energía adecuada para su supercomputadora significó cavar en un estacionamiento, y abrir un hoyo en la pared de un sótano para instalar fuentes de energía del tamaño de locomotoras y unidades de aire acondicionado. ¿Cómo ilustra esto el concepto del compromiso? Conforme las organizaciones expanden su tecnología de cómputo, se están "comprometiendo" con cualquier gasto futuro generado por ese plan. Tienen que vivir con la decisión y sus consecuencias, buenas y malas.

MÉTODOS DE PLANEACIÓN

Los funcionarios del gobierno federal, estatal y local están trabajando juntos en un plan para aumentar la población de salmón salvaje en el noreste de Estados Unidos. Los gerentes de la división Global Fleet Graphics de la Compañía 3M están desarrollando planes detallados para satisfacer la creciente demanda de los clientes y para lidiar con competidores cada vez más agresivos. Emilio Azcárraga Jean, presidente y director del Grupo Televisa, obtiene información de distintas personas antes de establecer los objetivos de la compañía, y luego entrega a los diversos ejecutivos la planeación para lograr los objetivos. En cada una de estas situaciones la planeación se hace de manera un poco distinta. *Cómo* planea una organización puede explicarse mejor si analizamos *quién* hace la planeación.

En el método tradicional, la planeación la realizan por completo los gerentes del nivel más alto, quienes frecuentemente son asistidos por un departamento de planeación formal, un grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a escribir los diversos planes organizacionales. Con este método, los planes desarrollados por los gerentes del nivel más alto fluyen hacia abajo a los otros niveles de la organización, de forma muy parecida al método tradicional para establecimiento de objetivos. Conforme fluyen hacia abajo a través de la organización, los planes se diseñan según las necesidades particulares de cada nivel. Aunque este método plantea una planeación gerencial exhaustiva, sistemática y coordinada, con demasiada frecuencia se centra en desarrollar "el plan", una gruesa carpeta (o carpetas) llenas de información inútil que se queda en un estante y que nadie utilizará jamás para guiar o coordinar el trabajo. De hecho, en una encuesta aplicada a gerentes sobre los procesos de planeación organizacional de arriba hacia abajo, más del 75 por ciento dijo que el método de planeación de su empresa era insatisfactorio.²¹ Una queja común fue que "los planes son documentos que uno prepara para el personal de planeación corporativa y luego se olvidan". Aunque muchas organizaciones utilizan la planeación tradicional de arriba hacia abajo, este método es efectivo sólo si los gerentes comprenden la importancia de crear documentos que los miembros de la organización realmente utilicen, no documentos que luzcan impresionantes pero que jamás se utilizan.

Razonamiento crítico sobre **Ética**

Cuando las compañías preparan planes para mantener a sus negocios operando si ocurre una pandemia de gripe aviar, están surgiendo temas espinosos. Por ejemplo, Procter & Gamble "preguntó a los médicos de su compañía si debían intentar asegurar una dotación privada del fármaco Tamíflu para la gripe aviar para su personal de Asia." El líder médico de la empresa en Asia meridional dijo, "¿qué tan ético sería si guardáramos provisiones a las que el público en general no tiene acceso, pero necesitan demasiado?"²⁰ ¿Qué opina? ¿Sería inmoral que una empresa protegiera a sus propios empleados? ¿Qué otras alternativas hay?

Otro método de planeación es involucrar en el proceso a más miembros de la organización. En este método, los planes no se transmiten de un nivel al siguiente, sino que son desarrollados por miembros de la organización en los distintos niveles y en las diversas unidades de trabajo para cumplir con sus necesidades específicas. Por ejemplo, en Dell, los empleados de producción, administración de suministros y administración de canales, se reúnen cada semana para hacer planes de acuerdo con la demanda y abastecimiento actual de productos. Además, los equipos de trabajo establecen sus propios calendarios diarios y dan seguimiento a su progreso según esos calendarios. Si mi equipo se retrasa, sus miembros desarrollan planes de "recuperación" para intentar retomar el calendario. Cuando los miembros de la organización se involucran más activamente en la planeación, ven que los planes son algo más que sólo algo escrito en papel. En realidad ven que los planes se utilizan para dirigir y coordinar el trabajo.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 7.3

- Analice cómo funcionan el establecimiento tradicional de objetivos y la administración por objetivos (APO).
- Describa los objetivos bien escritos y explique cómo establecerlos.
- Explique los factores de contingencia que afectan la planeación.
- Describa los métodos de planeación.

Vaya a la página 157 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 7.4 ▷

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE PLANEACIÓN

Concluimos este capítulo abordando dos temas contemporáneos de planeación. En específico analizaremos las críticas a la planeación y cómo los gerentes pueden planear eficazmente en entornos dinámicos.

CRÍTICAS A LA PLANEACIÓN

La planeación organizacional formal se hizo popular en la década de 1960, y aún lo es en la actualidad. Tiene sentido que una organización establezca metas y cierta dirección, pero los críticos han desafiado algunas de las suposiciones básicas de la planeación:

1. *La planeación puede generar rigidez.*^{2*} Eos planes formales pueden encasillar a una organización en objetivos específicos por lograr dentro de periodos específicos. Cuando se establecieron estos objetivos, la suposición pudo haber sido que el entorno no cambiaría. Si esa suposición no es correcta, los gerentes que siguen un plan pueden tener problemas. En lugar de permanecer flexibles, incluso tal vez descartar el plan, los gerentes que continúan persiguiendo los objetivos originales podrían no ser capaces de arreglárselas con el entorno modificado. Permanecer "en curso" cuando el entorno está cambiando, puede ser una receta para el desastre.
2. *No es posible desarrollar planes para un entorno dinámico.* Si una suposición básica de planeación (que el entorno no cambiará) es errónea, entonces ¿cómo se puede planear? El entorno actual de las empresas con frecuencia es aleatorio e impredecible. Administrar en esas condiciones requiere flexibilidad, y eso podría significar no estar atado a planes formales.
3. *Los planes formales no pueden sustituir la intuición y la creatividad.*¹ Con frecuencia, las organizaciones tienen éxito gracias a la visión innovadora de alguien, y los esfuerzos de planeación rutinarios pueden impedir tal visión. Por ejemplo, el rápido crecimiento de Apple Computer en las décadas de 1970 y 1980 se atribuyó en parte a los enfoques innovadores y creativos de su cofundador Steve Jobs. Cuando la compañía creció, Jobs sintió que necesitaba una administración más formal; un papel que no le gustaba desempeñar. Contrató un presidente que al final lo sacó de su propia compañía. Con la

concepto de compromiso

Concepto que dice que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando se desarrollaron los planes.

departamento de planeación formal

Grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a escribir los planes de la organización.

partida de Jobs aumentó la formalidad de la organización, incluida una planeación detallada; las mismas cosas que Jobs despreciaba tanto, ya que sentía que coartaban la creatividad. A mediados de la década de 1990, Apple, una empresa líder, luchaba por sobrevivir. La situación se hizo tan mala que el presidente fue despedido y Jobs fue traído de vuelta en su lugar para que Apple retomara el camino. El renovado enfoque de la compañía en la creatividad, en 1998 dio pie al iMac, en 2001 al iPod, en 2002 a una imagen radicalmente nueva para el iMac, en 2003 al almacén de música en línea iTunes, en 2005 a un iPod para video y en 2007 al iPhone.

4. *La planeación enfoca la atención de los gerentes en la competencia actual y no en la supervivencia a futuro.*¹ La planeación formal tiende a enfocarse en cómo capitalizar las oportunidades actuales de negocios dentro de una industria, pero podría no permitir a los gerentes considerar la creación o reinención de una industria. Como consecuencia, los planes formales pueden dar como resultado errores muy costosos cuando otros competidores toman la batuta. Por otra parte, las empresas como Intel, General Electric, Nokia y Sony han encontrado el éxito forjando nuevas industrias.
5. *La planeación formal refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso?*¹ El éxito genera éxito. Esta es una tradición estadounidense. Si algo no falla, no hay que arreglarlo, ¿verdad? Bueno, ¡tal vez no! De hecho, el éxito puede generar fracasos en un entorno incierto. Es difícil cambiar o descartar planes anteriores exitosos; no es fácil dejar la comodidad de lo que funciona por la ansiedad de lo desconocido. Los planes exitosos pueden dar un falso sentido de seguridad y generar más confianza en los planes formales de lo que está garantizado. Muchos gerentes no se enfrentarán a lo desconocido a menos que se vean forzados a hacerlo por los cambios en el entorno. Pero, para entonces ¡puede ser demasiado tarde!
6. *Sólo planear no es suficiente.* Para los gerentes, la sola planeación no es suficiente. ¡Tienen que poner manos a la obra!²⁸ Cuando los ejecutivos del *Wall Street Journal* tuvieron que responder a una prolongada disminución de anunciantes; desarrollaron un plan para cumplir de la mejor manera ese objetivo, y luego comenzaron a trabajar en él. Una de las primeras cosas que hicieron fue cambiar el diseño del periódico; añadieron más color a sus páginas, rediseñaron sus tipos de letra e hicieron otros cambios de formato. Otra cosa que hicieron fue lanzar una edición sabatina. Luego, disminuyeron el tamaño físico del periódico.^{21*} Como muestra este ejemplo, sólo planear no hace que las cosas se hagan. Tener el plan de hacer suficiente dinero para que pueda retirarse a los 35 años de edad, no es suficiente. Tiene que poner el plan en marcha y hacerlo. Los gerentes necesitan planear, y también ver que el plan se lleve a cabo.

¿Qué tan válidas son estas críticas? ¿Los gerentes deben olvidarse de planear? ¡No! Aunque la planeación rígida e inflexible pueda originar estos problemas, los gerentes actuales pueden planear eficazmente si comprenden la planeación en entornos dinámicos e inciertos.

PLANEACIÓN EFICAZ EN ENTORNOS DINÁMICOS

El entorno externo cambia continuamente. Por ejemplo, la tecnología Wi-Fi ha revolucionado toda clase de industrias, desde aerolíneas hasta fabricantes de automóviles y supermercados. Las empresas están utilizando la Internet para el diseño de productos dirigidos al cliente. Se ha predicho que disminuirán las grandes cantidades que se gastan en comer fuera en lugar de hacerlo en casa. Los precios del petróleo crudo han tenido alzas sin precedentes. Los expertos creen que China e India están transformando la economía global del siglo XXI.

¿Cómo pueden los gerentes planear eficazmente cuando el entorno externo cambia continuamente? Ya analizamos los entornos inciertos como uno de los factores que afectan los tipos de planes que desarrollan los gerentes. Como los entornos dinámicos son más la regla que la excepción, veamos a gerentes que pueden planear eficazmente en tales entornos.

En un entorno incierto, los gerentes deben desarrollar planes que sean específicos pero flexibles. Aunque esto podría parecer contradictorio, no lo es. Para que sean útiles, los planes necesitan cierta especificidad, pero los planes no deben escribirse en piedra. Los gerentes deben reconocer que la planeación es un proceso continuo. Los planes sirven como un mapa, aunque el destino pueda cambiar debido a las condiciones dinámicas del mercado. Los gerentes deben estar preparados para cambiar direcciones si las condiciones ambientales lo justifican. Esta flexibilidad es particularmente importante cuando se imple-

¿Quiénes son?

CARA A CARA

SEA UN MEJOR PLANIFICADOS

- Establezca prioridades.
- Identifique indicadores de prioridades.
- Conozca su base de clientes y la estructura de la organización.
- Genere un plan que "manipule el entorno para lograr los resultados deseados."



mentan los planes. Los gerentes deben permanecer alertas ante cambios en el entorno que pudieran afectar la implementación, y responder según sea necesario. También recuerde que incluso si el entorno es altamente incierto, es importante continuar con la planeación formal para ver cualquier efecto en el desempeño de la organización. La persistencia en la planeación contribuye a mejoras significativas en el desempeño. ¿Por qué? Parece que, como con la mayoría de las actividades, los gerentes aprenden a planear y la calidad de su planeación mejora cuando lo siguen haciendo.³⁰

Por último, favorecer la jerarquía de la organización ayuda a hacer que la planeación sea más eficaz en entornos dinámicos. Esto significa permitir que los niveles más bajos de la organización establezcan objetivos y desarrollen planes, ya que hay poco tiempo para que los objetivos y planes fluyan de arriba hacia abajo. Los gerentes deben enseñar a sus empleados cómo establecer objetivos y a planear, y después confiarles que lo hagan. En Bangalore, India, encontramos una empresa que comprende esto perfectamente. Hace tan sólo una década, Winpro Limited era "un conglomerado anónimo que vendía aceite de cocina y computadoras personales, principalmente en India". Hoy en día, es una compañía global que genera 3 mil millones de dólares anuales, y la mayoría de sus negocios (aproximadamente 90 por ciento) provienen de servicios de tecnología de la información (IT).³¹ Accenture, EDS, IBM y las grandes empresas de contabilidad estadounidenses, conocen muy bien la amenaza competitiva que representa Winpro. Los empleados de Winpro no sólo son económicos, sino que son cultos y especializados, y desempeñan una función importante en la planeación de la compañía. Debido a que la industria de servicios de información cambia continuamente, se enseña a los empleados a analizar situaciones y a definir la escala y el alcance de los problemas de un cliente para ofrecerle las mejores soluciones. Estos empleados son los que tratan con los clientes, y es su responsabilidad establecer qué hacer y cómo hacerlo. Este es un enfoque que posiciona a Winpro para triunfar, sin importar cómo cambia la industria.

REPASO RÁPIDO:**OBJETIVO DE APRENDIZAJE 7.4**

- Explique las críticas a la planeación.
- Describa cómo los gerentes pueden planear eficazmente en el entorno dinámico actual.

Vaya a la página 157 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Mí turno



Glenn Jones

**Gerente de zona
Colgate Oral Pharmaceuticals
New York, New York**

Para garantizar que las áreas de ventas y de servicio al cliente permanezcan sólidas, Trudy debe hacer planes que permitan a estas dos áreas adaptarse a los diferentes entornos que presentan los nuevos mercados. La investigación de mercado sería un componente clave para desarrollar estos planes. Por ejemplo, diferentes mercados pueden tener diferentes reglas y normas con respecto a las ventas. Las estrategias de ventas que funcionan en un mercado pueden ser ineficientes o ilegales en el otro. Además, mercados distintos presentan realidades diferentes cuando se trata de infraestructura, en particular cuando se relaciona con acceso a Internet, el cual es el alma de

Alibaba.com. Por último, Trudy necesitaría un plan para capacitar al personal de ventas y de servicio al cliente en cuanto a costumbres y tradiciones de mercados diferentes. Ella necesita garantizar que se puedan comunicar eficaz y exitosamente con distintas bases de clientes.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

7.1 > EL QUÉ Y EL POR QUÉ DE LA PLANEACIÓN

- Defina planeación.
- Describa el propósito de la planeación.
- Explique qué estudios han mostrado la relación entre la planeación y el desempeño.

La planeación implica definir los objetivos de una organización, establecer una estrategia global para lograr estos objetivos y desarrollar planes para las actividades laborales de la organización. Los cuatro propósitos de la planeación son dar dirección, reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia y establecer los objetivos o estándares utilizados en el control. Estudios de la relación planeación-desempeño han concluido que, en la mayoría de los casos, la planeación formal está asociada con desempeño financiero positivo; es más importante hacer un buen trabajo de planeación e implementar los planes, que hacer una planeación más exhaustiva; por lo general, el entorno externo es la razón por la cual las compañías que planean no logran altos niveles de desempeño, y la relación planeación-desempeño parece estar influenciada por el marco de tiempo de la planeación.

7.2 > OBJETIVOS Y PLANES

- Defina objetivos y planes.
- Describa los tipos de objetivos que pueden tener las organizaciones.
- Describa cada uno de los tipos de planes.

Los objetivos son resultados deseados. Los planes son documentos que describen cómo se cumplirán los objetivos. Los objetivos pueden ser estratégicos o financieros, y pueden ser establecidos o reales. Los planes estratégicos se aplican a toda la organización, mientras que los planes operacionales abarcan un área funcional específica. Los planes de largo plazo son aquellos cuyo periodo es mayor a tres años. Los planes de corto plazo son los que abarcan un año o menos. Los planes específicos están claramente definidos y no dan pie a interpretaciones. Los planes direccionales son flexibles y establecen pautas generales. Un plan único es un plan de una sola vez, diseñado para satisfacer las necesidades de una situación única. Los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y proporcionan pautas para actividades que se realizan repetidamente.

7.3 ▷ CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS Y DESARROLLAR PLANES

- Analice cómo funcionan el establecimiento tradicional de objetivos y la administración por objetivos (APO).
- Describa los objetivos bien escritos y explique cómo establecerlos.
- Analice los factores de contingencia que afectan la planeación.
- Describa los métodos de planeación.

En el establecimiento tradicional de objetivos, éstos se establecen en el más alto nivel de la organización y luego se transforman en subobjetivos para cada área de la organización. La administración por objetivos (APO) es un proceso para el establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Los objetivos bien escritos tienen seis características: (1) escritos en términos de resultados, (2) mensurables y cuantificables, (3) claros con respecto al marco de tiempo, (4) desafiantes pero posibles, (5) descritos y (6) comunicados a todos los miembros de la organización que deban conocerlos. El establecimiento de objetivos implica estas etapas: revisar la misión de la organización, evaluar los recursos disponibles, determinar los objetivos de forma individual o con información de otros, describir los objetivos y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos, así como revisar los resultados y cambiar los objetivos si es necesario. Los factores de contingencia que afectan la planeación incluyen el nivel del gerente en la empresa, el grado de incertidumbre ambiental y la duración de los compromisos futuros. Los dos principales métodos de planeación son el método tradicional y la APO. En el método tradicional, los gerentes de nivel alto desarrollan planes que fluyen hacia niveles más bajos de la organización; este método puede utilizar un departamento de planeación formal. La APO involucra a más miembros de la organización en el proceso de planeación.

7.4 ○ TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE PLANEACIÓN

- Explique las críticas a la planeación.
- Describa cómo los gerentes pueden planear eficazmente en el entorno dinámico actual.

Las principales críticas a la planeación son que (1) puede generar rigidez; (2) los planes no pueden desarrollarse para un entorno dinámico; (3) los planes formales no pueden reemplazar la intuición y la creati-

- la planeación formal refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso, y (6) sólo planear no es suficiente. Estas críticas son válidas si la planeación es rígida e inflexible. Los gerentes pueden planear eficazmente en el entorno dinámico actual si utilizan planes específicos pero flexibles. También es importante fomentar la responsabilidad de establecer objetivos y desarrollar planes en los niveles más bajos de la organización.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿La planeación se volverá más o menos importante para los gerentes del futuro? ¿Por qué?
2. Si la planeación es tan importante, ¿por qué algunos gerentes eligen no hacerlo? ¿Qué le diría a estos gerentes?
3. Explique cómo es que la planeación involucra tomar decisiones hoy que tendrán un efecto en el futuro.
4. ¿Cómo podría diferir la planeación en una organización sin fines de lucro, como la American Cancer Society, de la planeación en una empresa como Coca-Cola?
5. ¿Qué tipos de planeación lleva a cabo en su vida personal? Describa estos planes en términos de ser (a) estratégico y operacional, (b) de largo plazo o de corto plazo, y (c) específico o direccional.
6. El desaparecido Peter Drucker, un eminente autor de administración, planteó en 1954 el formato SMART para establecer objetivos: S (específico), M (medible), A (alcanzable), R (relevante), T (con límite de tiempo). ¿En la actualidad, este formato aún es importante? Analice su respuesta.
7. Muchas empresas tienen el objetivo de volverse ambientalmente sustentables. Una de las acciones más importantes que pueden realizar es controlar el desperdicio de papel. Elija una compañía (de cualquier tipo y de cualquier tamaño) e imagine que se le ha dejado a cargo de crear un programa para controlar el desperdicio de papel en la empresa. Establezca objetivos y desarrolle planes. Prepare un informe para su jefe (en este caso su profesor), en el que describa estos objetivos y planes.

SU TURNO *de ser gerente*

- Practique el establecimiento de objetivos para varios aspectos de su vida personal, como los académicos, preparación de carrera, familia, pasatiempos, etcétera. Establezca al menos dos objetivos de corto plazo y al menos dos de largo plazo para cada área.
- Para los objetivos que ha establecido, escriba los planes para conseguirlos. Piense en términos de lo que tendrá que hacer para lograr cada uno. Por ejemplo, si uno de sus objetivos académicos es mejorar su promedio de calificaciones, ¿qué tendrá que hacer para conseguirlo?
- Escriba una declaración de misión personal. Aunque esto puede parecer sencillo, no será simple o fácil. Esperamos que sea algo que quiera mantener, utilizar y revisar cuando sea necesario... que será algo que le ayude a ser quien querría ser y a vivir la vida que quiere vivir. Comience investigando sus declaraciones sobre su misión personal. Existen extraordinarios recursos Web que pueden guiarle. ¡Buena suerte!
- Entreviste a tres gerentes sobre los tipos de planeación que realizan. Pídeles sugerencias sobre cómo ser un mejor planificador. Escriba un informe que describa y compare sus hallazgos.

Elija dos empresas, de preferencia de diferentes industrias. Investigue los sitios Web de ambas y encuentre ejemplos de objetivos que hayan establecido. (Tip: el informe anual de la compañía es un buen lugar para empezar.) Evalúe estos objetivos. ¿Están bien escritos? Vuelva a escribir aquellos que no presenten las características de los objetivos bien escritos, para que ahora lo estén.

Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper Business, 1974); Peter F. Drucker, *The Executive in Action: Managing for Results* (Harper Business, 1967), y Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (HarperCollins, 1954).

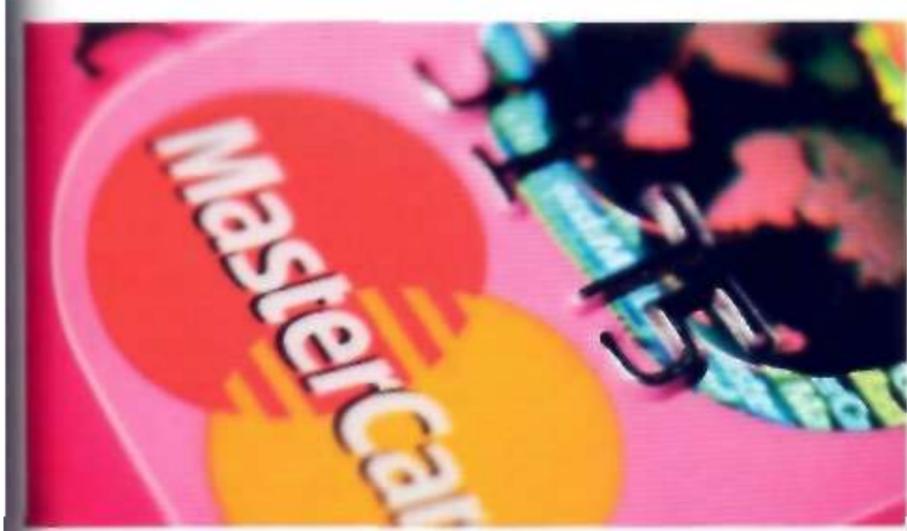
¿Qué se necesita para ser un buen planificador? Investigúelo. Como parte de su investigación, hable con profesores y otros profesionales. Haga una lista de sugerencias. Asegúrese de citar sus fuentes. Con sus propias palabras escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.

La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a mymanagementlab y complete estos ejercicios de autoevaluación: What's My Attitude Toward Achievement? (¿Cuál es mi actitud frente al éxito?), What Are My Course Performance Goals? (¿Cuáles son mis objetivos con respecto al desempeño en mi curso?), What Time of Day Am I Most Productive? (¿A qué hora del día soy más productivo?), y How Good Am I at Personal Planning? (¿Qué tan bueno soy en la planeación personal?) Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?



Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

CASO PRÁCTICO



fotograma de una tarjeta de crédito MasterCard.

Dominar el plan. . . no tiene precio

Cuando MasterCard se volvió una corporación pública en mayo de 2006, este acontecimiento significó el comienzo de una nueva forma de hacer las cosas para los 4,600 empleados de la compañía en todo el mundo. Los ejecutivos de la compañía querían garantizar que todos los empleados comprendieran lo que significaba el cambio y cómo MasterCard sería diferente después de la oferta pública inicial (IPO). Para hacerlo, decidieron ofrecer el "evento de aprendizaje más grande en la historia de la compañía".

Este evento de aprendizaje, apodado el Mapa hacia el futuro (RoadMap to the Future), fue una serie de seminarios intensivos de 4.5 horas realizado en 110 talleres de 36 Ciudades, en un periodo de tres semanas. Rebecca Ray, la vicepresidenta de la empresa para aprendizaje global, fue la encargada del evento. Reconoció que para concluirlo de forma exitosa y eficaz requeriría una planeación seria y detallada. Docenas de especialistas en recursos humanos empresariales y cientos de gerentes locales de todo el mundo servirían como instructores. Serían quienes estarían frente a los empleados, enseñándoles lo que significa una empresa que cotiza en la bolsa y los cambios que debían

esperar. Preparar a estos individuos para tan importante tarea requeriría un planeación importante. El objetivo de la capacitación era garantizar que todos los empleados comprendieran la estrategia de negocios y cómo cambiaría MasterCard después de la IPO.

El programa de capacitación estaría sujeto a tres "mapas de aprendizaje" o temas. El primero, llamado "Universo de oportunidad" describiría el entorno competitivo de la compañía y los desafíos y oportunidades de la industria. El segundo, titulado "Cómo hacemos dinero", era para enfocarse en los modelos financieros de MasterCard y cómo introducirlo en la industria. El último, llamado "Nuevo clima, nueva cultura, nueva compañía" sería muy detallado sobre la estrategia de la empresa como una compañía pública y lo que se necesitaría para lograr con éxito dicha estrategia.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué función piensa que los objetivos desempeñarían en la planeación de este evento de capacitación? Mencione algunos objetivos que piensa podrían ser importantes. (Asegúrese de que estos objetivos tengan las características de los objetivos bien escritos.)
2. ¿Qué tipo de planes serían necesarios para realmente llevar a cabo el evento? (Por ejemplo, ¿estratégicos u operacionales, o ambos? ¿De corto o largo plazos, o ambos?) Explique por qué cree que estos planes serían importantes.
3. ¿Qué desafíos podrían existir para realizar tal evento? ¿Qué hay sobre realizar el evento en ubicaciones globales diferentes en un corto periodo? ¿Cómo podrían prepararse mejor para tales desafíos?
4. ¿Qué le enseñó este caso sobre la planeación?

Fuentes: J. Gordon, "MasterCard's Master Plan," *Training*, octubre de 2007, pp. 58-62.

¿Quiénes son?

Conozca a\ gerente



Debbie Galonsky

**Gerente corporativa de contabilidad
Agfa Graphic Systems
Newark, Delaware**

MI TRABAJO: Gerente corporativa de contabilidad de Agfa Graphic Systems.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Mis clientes.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: **Las** políticas internas de la organización.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Trate siempre a las personas como quisiera que la trataran a usted.

A lo largo del capítulo sabrá más sobre esta gerente real.

Administración estratégica



En este capítulo veremos una parte importante de la planeación que realizan los gerentes: el desarrollo de estrategias organizacionales. Toda organización tiene estrategias para hacer lo que se debe hacer en el negocio. Los gerentes deben administrar dichas estrategias de manera efectiva. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- [> 8.1 Definir la *administración estratégica* y por qué es importante. página 162
- 8.2 Explicar qué es lo que hacen los gerentes durante los seis pasos del proceso de administración estratégica. página 164
- 8.3 Describir los tres tipos de estrategias corporativas. página 167
- 8.4 Describir la ventaja competitiva y las estrategias que utilizan las organizaciones para obtenerla. página 170
- 8.5 Analizar temas contemporáneos de la administración estratégica. página 173

El dilema de un gerente



Como presidente de la compañía de bienes raíces líder en el mundo árabe, Mohamed Ali Alabbar tiene la meta de satisfacer las necesidades de vivienda de calidad y de otras propiedades de la región, así como en mercados crecientes como los de la India y Egipto¹. Las villas y apartamentos construidos por su compañía, Emaar Properties PJSC, se han vendido rápidamente. La dulce combinación entre terrenos baratos y una fuerte demanda han provocado que tenga márgenes de ganancia muy altos. Elevada es también la descripción del proyecto más grande de Emaar hasta la fecha, el proyecto Burj en el centro de la ciudad; un desarrollo inmobiliario de \$20 mil millones de dólares en el edificio más alto del mundo (2,300 pies de altura) y el centro comercial más grande del mundo (1,500 tiendas). Este desarrollo incluye también un área llamada "OldTown", de construcciones que muestran domos de colores que se asemejan a una ciudad árabe tradicional. Con el rápido crecimiento de la compañía (actualmente opera en 16 países) Mohamed ha descubierto que su mayor reto es la implementación de estrategias. Uno de sus ejecutivos más importantes dice, "Tenemos la visión y la estrategia. La pregunta es, ¿tenemos las habilidades dentro de la organización para ejecutarlas?" Póngase en los zapatos de Mohamed. ¿De qué manera le puede ayudar un análisis SWOT para que su compañía continúe su crecimiento?

¿Usted qué haría?

La importancia de tener buenas estrategias se puede ver al observar lo que Mohamed Ali Alabbar ha logrado con Emaar Properties. Al reconocer las oportunidades de bienes raíces y la formulación de estrategias efectivas para explotar estas oportunidades, su compañía se ha convertido en la líder del mundo árabe. Mientras continúa su expansión, la administración estratégica juega también un importante papel. Uno de los temas básicos de este capítulo es que las estrategias efectivas dan como resultado un alto rendimiento organizacional.

APRENDIZAJE 8.1 > ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Los operadores de casinos Frank y Lorenzo Fertitta compraron un club de pelea denominado Ultimate Fighting Championship y lo han convertido en un negocio multimillonario. Disney continúa capitalizando la franquicia *Toy Story* al abrir las atracciones *Toy Story* dentro de sus parques temáticos. Los precios de las gasolinas están forzando a Toyota a recortar la producción de sus SUV y camiones². Estas son solamente algunas de las noticias de negocios de una semana, y cada una habla de las estrategias de las compañías. La administración estratégica ocupa gran parte del tiempo de los gerentes. En esta sección veremos qué es la administración estratégica y por qué es importante.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

La industria de las tiendas de descuento es un buen punto para ver qué se trata de la administración estratégica. Wal-Mart y el corporativo K-Mart (ahora parte de Sears Holdings) han competido por el dominio del mercado desde 1962, año en que ambas compañías fueron fundadas. Las dos cadenas tienen otras similitudes extraordinarias: típicamente la atmósfera de las tiendas, los nombres, los mercados que atienden y el propósito organizacional. Sin embargo, el rendimiento de Wal-Mart (financiero y de otros tipos) ha superado al de Kmart. Wal-Mart es la cadena de tiendas más grande, y Kmart fue la cadena minorista

más grande en buscar el capítulo 11 de protección contra la bancarrota. ¿Por qué esta diferencia de rendimiento? Por estrategias y habilidades diferentes³. Wal-Mart ha tenido éxito gracias a la administración estratégica, mientras que Kmart ha tenido dificultades.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. ¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.⁴

Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores: (1) si los clientes valorarán lo que produce la compañía, y (2) si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.⁵ Por ejemplo, Dell fue pionero de un nuevo modelo de negocio para la venta directa de computadoras a los consumidores desde Internet, en lugar de venderlas a través de intermediarios, como todos los demás fabricantes. ¿Los clientes "valoraron" esto? ¡Por supuesto que sí! ¿Dell ganó dinero al hacerlo de esa manera? ¡Definitivamente! Al pensar en las estrategias, los gerentes necesitan pensar también en la viabilidad económica del modelo de negocio de la compañía.

¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ES IMPORTANTE?

En el verano de 2002, *American Idol*, una copia de un programa de televisión británico, se convirtió en uno de los programas de televisión más importantes en la historia de la televisión de Estados Unidos. Siete temporadas más tarde, una gran audiencia todavía lo sintoniza (¡la coautora de este libro admite que es una fanática del programa!). El productor ejecutivo del programa dijo, "Si lo pensamos un poco, no hay razón alguna para que 'Idol' no tenga continuidad. Sólo veamos 'Price is right'. Ha estado al aire por más de 35 años".⁶ Los gerentes detrás de *Mol* parecen comprender la importancia de la administración estratégica, debido a que desarrollan y explotan cada aspecto del negocio de *Mol*, el programa de televisión, la música, los conciertos, y todos los demás productos originales asociados.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Por tres razones. La más significativa es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. ¿Por qué algunos negocios tienen éxito mientras que otros fallan, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? (recuerde nuestro ejemplo de Wal-Mart y de Kmart). Investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la planeación estratégica y el desempeño.⁷ En otras palabras, al parecer, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos. ¡Y esto la hace muy importante para los gerentes!

Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo. Por ejemplo, con más de 2.1 millones de empleados en todo el mundo, en varios departamentos, áreas funcionales y tiendas, Wal-Mart utiliza la administración estratégica para coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.

En la actualidad, tanto las organizaciones comerciales como las organizaciones sin fines de lucro utilizan la administración estratégica. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos (USPS) se encontró repentinamente librando batallas competitivas con las empresas de paquetería, los servicios de correo electrónico y los servicios privados de correo. Su director general utilizó la administración estratégica para idear una respuesta. De hecho, el USPS continúa utilizando la administración estratégica. Revise el *Strategic Transformation Plan 2006-2011* (fin de la organización). Aunque la administración estratégica en las organizaciones sin fines de lucro no ha sido tan investigada como en las organizaciones comerciales, sabemos que también es muy importante para ellas.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

¿POR QUÉ LOS GERENTES DEBEN SABER SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

- Para entender la dirección que ha tomado su compañía y la forma en que logrará sus objetivos.
- Para saber cuál es el mensaje que su compañía quiere enviar a los clientes y a los competidores.



administración estratégica
Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización.

estrategias
Planes sobre la manera en que una organización hará lo que el negocio tiene que hacer, cómo competir con éxito, y como atraerá y satisfará a sus clientes para poder lograr sus objetivos.

modelo de negocio
Diseño sobre la forma en que una compañía va a ganar dinero.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.1

- Defina administración estratégica, estrategia y modelo de negocio.
- Dé tres razones por las cuales la administración estratégica es importante.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 8.2 ▷

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El **proceso de administración** estratégica (vea la figura 8-1) es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente.

PASO 1: IDENTIFICAR LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Por ejemplo, la misión de Avon es "Ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de producto, servicio y autorrealización de la mujer en un nivel global". La misión de Facebook es "Ser una herramienta social que lo conecte con la gente que lo rodea". La misión de la National Heart Foundation of Australia es "Reducir el sufrimiento y la muerte por ataque cardíaco y enfermedades de los vasos sanguíneos en Australia". Estas declaraciones proporcionan claves sobre lo que las organizaciones tienen como propósito. ¿Qué debe incluir una declaración de misión? La figura 8-2 describe algunos componentes comunes.

Para los gerentes también es importante identificar los objetivos globales y estrategias. ¿Por qué? Para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar.

PASO 2: REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO

¿Qué efecto podrían tener las siguientes tendencias sobre un negocio?

- Dinamarca, Suecia y Suiza son líderes en la clasificación de las economías más avanzadas en cuanto a tecnología.
- Los investigadores que estudian el papel de los colegios y de las universidades dicen que "Los colegios y universidades tradicionales están condenados a desaparecer. La tecnología, el letargo y los costos astronómicos destruirán al modelo actual de educación superior para crear una oportunidad de mercado de \$100 mil millones de dólares anuales para empresas e inversionistas".
- Las computadoras conectadas a la Web y otras herramientas digitales han acelerado la cantidad de multitareas electrónicas que se llevan a cabo, particularmente entre el

Figura 8-1 El proceso de la administración estratégica



Figura 8-2

Componentes de una declaración de misión

- Clientes:* ¿Quiénes son los clientes de la firma?
- Mercados:* ¿Dónde compite geográficamente la compañía?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:* ¿Está comprometida la empresa con su crecimiento y rentabilidad?
- Filosofía:* ¿Cuáles son las principales creencias, valores y prioridades éticas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública:* ¿Qué tan sensible es la empresa ante las preocupaciones sociales y ambientales?
- Productos o servicios:* ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la firma?
- Tecnología:* ¿La compañía está actualizada tecnológicamente?
- Autoimagen:* ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante y cuáles son sus habilidades principales?
- Preocupación por los empleados:* ¿Son los empleados un activo importante para la empresa?

Fuente: Basado en E David, *Strategic Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), p. 70.

"Gen M" (el término utilizado para describir a los adolescentes jóvenes y a los adultos jóvenes que al parecer pueden hablar al mismo tiempo por celular, llevar a cabo varias conversaciones IM —mensajes instantáneos—, ver la televisión y hacer su tarea).⁹

En el capítulo 8 describimos el entorno externo como una restricción importante para las acciones del gerente. El análisis de dicho entorno es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Los gerentes hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera. En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las **oportunidades** son tendencias positivas en el ambiente externo; las **amenazas** son tendencias negativas.

PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO

Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los **recursos** de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo "que" la organización tiene. Por otro lado, las **capacidades** son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio ("cómo" se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave.¹⁰ Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización.

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama **fortaleza** a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las **debilidades** son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama **análisis SWOT**, el cual es un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

proceso de administración estratégica
acceso de seis pasos que involucra la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

misión
Declaración del propósito de una organización.

oportunidades
Tendencias positivas dentro de los factores externos del entorno.

amenazas
Tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno.

recursos
Activos de una organización que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes.

capacidades
Destrezas y habilidades de una organización para realizar las actividades necesarias para su negocio,

habilidades clave
Capacidades que generan mayor valor en la organización y que determinan sus armas competitivas.

fortalezas
Cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta.

debilidades
Cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee.

análisis SWOT
Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas de una organización.

Razonamiento crítico sobre Ética

¿Cuántos ingresos son demasiados? ¿Está bien que ExxonMobil haya generado 11.7 mil millones de dólares en el segundo trimestre de 2008 (un récord de todos los tiempos para una compañía estadounidense)? ¿Cuánto puede y debe ganar una compañía de modo ético? Como estudiante de negocios, ¿que piensa? ¿De qué manera explicaría esta situación a sus amigos que no son estudiantes de negocios?

¿Qué es?

CARA A CARA

¿POR QUÉ HACER UN ANÁLISIS SWOT?

He realizado muchos análisis SWOT. Son de gran ayuda para comprender las ventajas de su compañía frente a la competencia.



Después de completar el análisis SWOT, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que (1) explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, (2) amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o (3) corrigen debilidades críticas.

PASO 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales. En breve describiremos cada una.

PASO 5: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

PASO 6: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? Después de establecer los resultados de estrategias previas y determinar que los cambios fueron necesarios, Anne Mulcahy, la presidenta de Xerox, realizó ajustes estratégicos para recuperar el mercado y mejorar los resultados de su compañía. La compañía recortó empleos, vendió activos y reorganizó su administración.

Cómo dirigir en un Mundo Virtual

El papel de la IT en la estrategia de la compañía

¿Qué tan importante es la tecnología de la información (IT) para la estrategia de un negocio? Revisaremos dos ejemplos que muestran qué tan importante puede ser. Harrah's Entertainment la empresa de juegos más grande del mundo, es fanática en lo que se refiere al servicio al cliente, y por una buena razón. Una investigación sobre la compañía mostró que los clientes que estaban satisfechos con el servicio que recibieron en el casino Harrah's, aumentaron en 10 por ciento sus gastos de juego, y aquellos que estuvieron sumamente satisfechos incrementaron 24 por ciento sus gastos de juego. Harrah's descubrió esta importante conexión entre el servicio al cliente y los gastos, debido a su increíble y sofisticado sistema de información. Pero la IT de una organización no siempre tiene esa respuesta positiva, como se puede apreciar en el siguiente ejemplo. En la tienda principal de Prada en Manhattan, los diseñadores de la tienda buscaban una "experiencia de compras radicalmente nueva" que combinara "arquitectura de

vanguardia y servicios al cliente del siglo XXI.' O al menos ésa era la estrategia. Prada invirtió casi una cuarta parte del presupuesto de la tienda en IT, incluidas redes inalámbricas enlazadas a una base de datos de inventario. La tienda contempló que el equipo de ventas utilizara los PDA en sus recorridos para verificar la existencia de un producto. Incluso los vestidores tendrían pantallas táctiles, de manera que los clientes pudieran verificar la mercancía. Pero la estrategia no funcionó como estaba planeada. La tecnología tampoco, y el equipo de ventas se vio sobrepasado al tratar de lidiar con multitudes y una tecnología que no funcionaba. En este caso, la inversión multimillonaria no fue la mejor estrategia.

¿Entonces, qué tan importante es la IT en la estrategia de la compañía? Sin duda, cuando un sistema de IT funciona como debe ser, es una herramienta y un activo maravilloso, como muestra el ejemplo de Harrah's. Sin embargo, como descubrió Prada de manera tan dolorosa, cuando un sistema de IT no funciona como debiera, se pueden generar muchos problemas.¹¹

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.2

- Describa las seis etapas del proceso de administración estratégica.
- Defina SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 8.3 ▷ ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales (vea la figura 8-3). Por lo general, los gerentes generales son los responsables de las estrategias corporativas, los gerentes de nivel medio lo son de las estrategias de competitividad, y los gerentes de nivel bajo de las estrategias funcionales. En esta sección veremos las estrategias corporativas.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA?

Una **estrategia corporativa** es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. Por ejemplo, podemos apreciar ambos aspectos con PepsiCo. Su misión es "ser" la compañía más importante de productos de consumo, enfocada en productos comestibles y bebidas. PepsiCo persigue su objetivo mediante una estrategia corporativa que ha implementado en diferentes negocios, los cuales incluyen PepsiCo International, Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America y Quaker Foods North America. La otra parte de la estrategia corporativa es que los gerentes generales decidan qué hacer con dichos negocios.

¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS?

Los tres tipos principales de estrategias corporativas son crecimiento, estabilidad y renovación. Veamos cada tipo:

Estrategias de crecimiento. Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, sigue creciendo en el nivel internacional y en Estados Unidos. Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación.

Una organización que crece por medio de la *concentración* se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho

Figura 8-3 Tipos de estrategias organizacionales



estrategia corporativa

Estrategia de la organización que especifica en cuáles negocios entra una compañía o en cuáles negocios desea estar, y qué es lo que desea hacer con dichos negocios.

estrategia de crecimiento

Estrategia corporativa que se utiliza cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que sirve o los productos que oferta, ya sea a través de sus negocios actuales o a través de negocios nuevos.

negocio primordial. Por ejemplo, Beckman Coulter, Inc., una organización con base en Fullerton, California, con ingresos anuales cercanos a los 2.8 mil millones de dólares, ha utilizado la concentración para convertirse en una de las compañías de equipos de diagnóstico e investigación médica más grandes del mundo. Otro ejemplo es Bose Corporation de Framingham, Massachusetts, la cual se enfoca en el desarrollo de productos innovadores de audio, y se ha convertido en uno de los fabricantes de bocinas para equipos domésticos, automóviles y mercados profesionales líderes a nivel mundial, con ventas anuales de más de 2 mil millones de dólares.

Es posible que una compañía elija crecer mediante la *integración vertical*, ya sea hacia atrás, hacia adelante, o ambas. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. Por ejemplo, eBay es propietario de un negocio de pagos en línea que le ayuda a proporcionar transacciones más seguras y controlar uno de sus procesos más críticos. En la integración vertical hacia adelante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas. Por ejemplo, Apple tiene más de 80 tiendas minoristas para la distribución de sus productos.

En la *integración horizontal*, una compañía crece combinándose con sus competidores. Por ejemplo, el gigante francés de los cosméticos L'Oreal adquirió The Body Shop. La integración horizontal se ha utilizado en muchas industrias durante los últimos años; servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros. Por lo general, la U.S. Federal Trade Commission vigila de cerca estas combinaciones para ver si los consumidores pudieran ser dañados por la disminución de la competencia. Otros países podrían tener restricciones similares. Por ejemplo, los gerentes de Oracle Corporation tuvieron que obtener la aprobación de la Comisión Europea, o la "watchdog" de la Unión Europea, antes de poder adquirir a su rival de software de negocios PeopleSoft.

Por último, una organización puede crecer a través de la *diversificación*, ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas. Por ejemplo, American Standard Co., con sede en Piscataway, New Jersey, participa en varios negocios, entre ellos los accesorios para baño, aire acondicionado y calentadores, partes para plomería y frenos neumáticos para camiones. Aunque esta mezcla de negocios parece dispar, la "estrategia" está formada por las técnicas de fabricación orientadas a la eficiencia, desarrolladas en su primer negocio, accesorios para baño, la cual ha transferido a todos los demás negocios. Con la diversificación no relacionada, una compañía se combina con firmas de industrias diferentes y no relacionadas. Por ejemplo, el grupo Tata, en la India, tiene negocios en las industrias química, comunicaciones e IT; productos de consumo, energía, ingeniería, materiales y servicios. Esta es una mezcla dispar, y en este caso no existe una estrategia de relación entre los negocios. 1

Estrategias de estabilidad. Mientras disminuyen las ventas de dulces y chocolates en Estados Unidos, Cadbury Schweppes, con casi la mitad de sus ventas de confitería provenientes del chocolate, mantiene las cosas tal como están. Una **estrategia de estabilidad** es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento del mercado y sostenerlas

Steven Shore (izquierda) y Barry Prevor (derecha, en camisa) de la tienda minorista Steve & Barry's impulsaron el crecimiento de su compañía a través de operaciones de bajo costo. Los dos presidentes ahorraron dinero en todo, desde una renta barata en centros comerciales medianos hambrientos de inquilinos, hasta grandes ahorros en la construcción de sus tiendas. Comprar directamente de fábricas al otro lado del océano también les permitió cortar gastos, así como la publicidad de boca en boca. Sin embargo, a pesar de su método de bajos costos, el difícil clima económico en 2008 obligó a la compañía a declararse en bancarota. Un especialista en recuperaciones financieras compró la compañía y planea continuar con la operación de las 276 tiendas.



operaciones de negocio actuales de una organización. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.

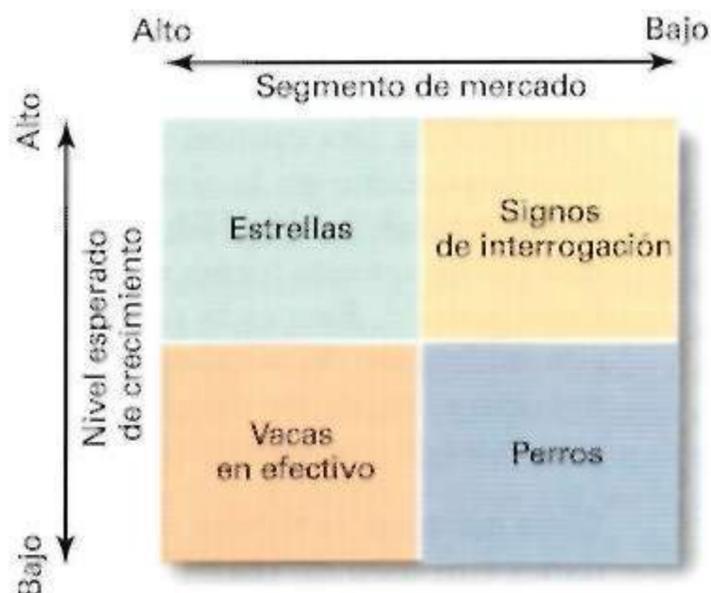
Estrategias de renovación. En 2007, General Motors perdió 38.7 mil millones de dólares, Sprint-Nextel perdió 29.5 mil millones, y muchas compañías relacionadas con bienes raíces enfrentaron serios problemas financieros. Cuando una organización está en problemas, es necesario hacer algo. Los gerentes necesitan desarrollar estrategias llamadas estrategias de renovación que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Una *estrategia de reducción* es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revivificar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una *estrategia de recuperación*. Los gerentes realizan dos cosas tanto para la *estrategia de reducción*, como para la *estrategia de recuperación* llevan a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización. Sin embargo, en una estrategia de recuperación, estas medidas son más drásticas que en la estrategia de reducción.

¿CÓMO SE MANEJAN LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS?

Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varios negocios, los gerentes pueden manejar este conjunto, o cartera de negocios, mediante una herramienta llamada matriz de cartera corporativa. Esta matriz proporciona un marco de trabajo para comprender distintos negocios, y ayuda a los gerentes a establecer prioridades para la asignación de recursos.¹² La primera matriz de cartera, la **matriz BCG**, fue desarrollada por el Boston Consulting Group e introduce el concepto de que es posible evaluar varios negocios de una organización por medio de una matriz de 2 X 2 (vea la figura 8-4) para identificar cuáles ofrecen un alto potencial y cuáles están drenando los recursos de una organización.¹³ El eje horizontal representa el segmento de mercado (alto o bajo), y el eje vertical indica el crecimiento anticipado de mercado (alto o bajo). Una unidad de negocio se evalúa con el análisis SWOT y se coloca en una de las cuatro categorías.

¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de utilizar la matriz BGC? Los perros deben venderse o liquidarse, dado que tienen una baja participación en mercados con un bajo potencial de crecimiento. Los gerentes deben "ordeñar" vacas en efectivo lo más que puedan, limitar cualquier nueva inversión en ellas, y utilizar el efectivo generado para invertir en estrellas y en signos de interrogación, los cuales tienen un fuerte potencial para aumentar su participación en el mercado. La fuerte inversión en estrellas ayudará a tomar ventaja del crecimiento del mercado y a mantener una alta participación en el mercado. Por supuesto, las estrellas ocuparán en algún momento el lugar de las vacas en efectivo, al madurar sus mercados y al disminuir el crecimiento de sus ventas. La decisión más difícil para los gerentes se relaciona con los signos de interrogación. Después de un cuidadoso análisis, algunas se venderán y otras se convertirán en estrellas.

Figura 8-4
Matriz BCG



estrategia de estabilidad

Estrategia corporativa en la cual una organización continúa realizando lo que comúnmente hace.

estrategia de renovación

Estrategia corporativa para corregir la disminución del desempeño.

matriz BCG

Herramienta estratégica que orienta las decisiones de asignación de recursos sobre la base de participación en el mercado y el grado de crecimiento de las UEN.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.3

- Describa los tres tipos más importantes de estrategias corporativas.
- Explique de qué manera se utiliza la matriz BCG para manejar las estrategias corporativas.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 8.4 ▶ ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. Sin embargo, para organizaciones con múltiples negocios, cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus ventajas competitivas, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar, etcétera. Por ejemplo, la compañía francesa LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA tiene estrategias de competitividad diferentes para cada uno de sus negocios, los cuales incluyen modas Donna Karan, artículos de piel Louis Vuitton, perfumes Guerlain, relojes TAG Heuer, champaña Dom Perignon, y otros productos de lujo. Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales que son independientes y que tienen su propia estrategia de competitividad se les llama unidades estratégicas de negocio (UEN).

EL PAPEL DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Michelin ha desarrollado con maestría un complejo proceso tecnológico para la fabricación de llantas radiales de nivel superior. Coca-Cola ha creado la marca más poderosa en un nivel mundial, gracias al uso de sus capacidades especializadas de comercialización y mercadeo. Los hoteles Ritz-Carlton tienen la habilidad única de proporcionar servicio personalizado al cliente. Cada una de estas compañías ha creado una ventaja competitiva."

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una ventaja competitiva debido a sus habilidades para dar al pasajero lo que quiere, un servicio adecuado y barato. O bien, la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa; es decir, la organización tiene algo que sus competidores no tienen. Por ejemplo, el vanguardista sistema de información de Wal-Mart le permite dar seguimiento y controlar los inventarios y las relaciones con los proveedores de modo más eficiente que sus competidores, lo que Wal-Mart ha convertido en una ventaja de costo.

La calidad como ventaja competitiva. Cuando W.K. Kellogg comenzó a producir su cereal de hojuelas de maíz en 1906, su meta era proporcionar a sus clientes un producto nutritivo de alta calidad (que fuera agradable al gusto). Este énfasis en la calidad es aún muy importante en la actualidad. Cada empleado tiene la responsabilidad de mantener la alta calidad de los productos de Kellogg. Si se implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante¹. Ésta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de administración de la calidad como un intento por distinguirse de sus competidores. Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva permanente².

Cómo mantener la ventaja competitiva. Cada organización tiene recursos (activos) y capacidades (un método para llevar a cabo el trabajo). De modo que, ¿qué es lo que hace que una organización sea más exitosa que las otras? ¿Por qué algunos equipos profesionales de béisbol ganan campeonatos continuamente o atraen grandes multitudes? ¿Por qué los ingresos de algunas organizaciones crecen de manera continua? ¿Por qué algunos colegios, universidades o departamentos experimentan continuamente un crecimiento en su matrícula? ¿Por qué algunas compañías aparecen en la cima de las listas de clasificación w

En la fábrica de Luxottica en Agordo, Italia, los armazones de los anteojos de diseñador de marca se inspeccionan cuidadosamente para detectar ralladuras o imperfecciones antes de ser embarcados a las tiendas de todo el mundo. La calidad ha permanecido como una prioridad máxima en la compañía, incluso cuando ha crecido de manera dramática en los últimos años. El enfoque comienza con la fase de diseño y se extiende a todo el proceso de producción, 80 por ciento del cual se hace en Italia, en el corazón de las áreas montañosas donde los artesanos se han especializado en anteojos durante generaciones.



las "mejores", o las "más admiradas" o las "más rentables"? La respuesta es que no todas las organizaciones son capaces de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcionen una ventaja competitiva. Y no es suficiente con sólo crear una ventaja competitiva. Una organización debe ser capaz de sostener dicha ventaja; esto es, debe ser capaz de mantenerla a pesar de las acciones de sus competidores o de los cambios evolutivos de la industria. ¡Pero eso no es algo fácil de hacer! Las inestabilidades del mercado, la nueva tecnología y otros cambios pueden poner en riesgo los intentos de los gerentes para crear una ventaja competitiva duradera y sostenible. Sin embargo, con el uso de la administración estratégica, los gerentes pueden colocar en mejor posición a sus organizaciones para obtener una ventaja competitiva sostenible. Muchas ideas importantes de la administración estratégica han provenido del trabajo de Michael Porter.¹ Una de sus contribuciones más importantes fue explicar cómo los gerentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de hacer esto es un análisis de la industria, el cual se hace por medio del modelo de las cinco fuerzas.

Modelo de las cinco fuerzas. En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas, estas cinco fuerzas (vea la figura 8-5) determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los gerentes por medio de estos cinco factores:

1. *Amenaza de nuevas entradas.* ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria?
2. *Amenaza de sustitutos.* ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?
3. *Poder de negociación de los compradores.* ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
4. *Poder de negociación de los proveedores.* ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?
5. *Rivalidad actual.* ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual?

ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Una vez que los gerentes han evaluado las cinco fuerzas y realizado un análisis SWOT, están listos para seleccionar una estrategia de competitividad apropiada, esto es, una que encaje con las fuerzas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y de su industria. De acuerdo con Porter, ninguna firma puede ser exitosa al tratar de ser todas las cosas para toda la gente. Porter proponía que los gerentes seleccionaran una estrategia que diera a la organización una ventaja competitiva, ya sea por tener menores costos que todos los competidores de la industria o al ser significativamente diferente de sus competidores.

estrategia de competitividad
Estrategia de la organización para la forma en que la organización competirá en sus negocios.

unidades estratégicas de negocio (UEN)
Negocio individual de una organización que es independiente, y formula sus propias estrategias competitivas.

ventaja competitiva
Factor que distingue a una organización, su sello distintivo.

Figura 8-5

Modelo de las cinco fuerzas

Fuente: Basado en M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: The Free Press, 1980).



Cuando una organización compite con base en los menores costos en su industria, sigue una *estrategia de liderazgo en costos*. Un líder en costos bajos es muy eficiente. El gasto se mantiene al mínimo, y la firma hace todo lo posible para recortar gastos. En líderes de costos bajos no encontrará arte costoso o decoración de interiores en sus oficinas. Por ejemplo, en los cuarteles de Wal-Mart en Beiuoville, Arkansas, el mobiliario de oficina es funcional, no elaborado; tal vez no es lo que usted esperaría del minorista más grande del mundo. Aunque un líder en costos bajos no hace mucho énfasis en "pequeneces", su producto debe ser comparable en calidad con los que ofrecen los rivales, o al menos deben ser aceptables para los compradores.

Una compañía que compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores, sigue una *estrategia de diferenciación*. Las diferencias en productos pudieran provenir de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva. En realidad, cualquier producto de consumo o servicio exitoso se puede identificar como un ejemplo de la estrategia de diferenciación; por ejemplo, Nordstrom se enfoca en el servicio al cliente, la compañía 3M en la calidad del producto y diseño innovador. Coach en el diseño y la imagen de marca, y Apple en el diseño de producto.

Mientras que la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación apuntan a un mercado muy amplio, el tipo final de estrategia de competitividad, la *estrategia de enfoque*, tiene que ver con la ventaja de costo (enfoque en el costo) o la ventaja de diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento limitado o nicho. Los segmentos pueden estar basados en la variedad de un producto, tipo de consumidor, canal de distribución o ubicación geográfica. Por ejemplo, la danesa Bang & Olufsen, cuyos ingresos están sobre los \$671 millones, se enfoca en las ventas de equipo de audio de alta definición. La factibilidad de una estrategia de enfoque depende del tamaño del segmento y de si una organización puede hacer dinero al atender a dicho segmento.

¿Qué sucede si una organización no puede desarrollar una ventaja en costo o por diferenciación? Porter llamó a eso estar *aforado en el medio* y advirtió que no es un buen lugar para estar.

Aunque Porter dijo que una organización tiene que perseguir ya sea los bajos costos o la ventaja de diferenciación para prevenir quedarse atorado en el medio, investigación más reciente ha mostrado que las organizaciones pueden perseguir tanto los costos bajos controlando la ventaja por diferenciación y lograr un alto desempeño.¹⁸ ¡No es necesario decir que no es fácil conseguirlo! Una compañía debe mantener costos bajos y ser verdaderamente diferenciada. Pero compañías como FedEx, Intel y Google han sido capaces de hacerlo.

Antes de dejar esta sección, queremos puntualizar el tipo final de estrategia organizacional: las estrategias funcionales, que son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad. Por ejemplo, cuando R.R. Donnelley & Sons Company, una impresora con sede en Chicago, quiso hacerse más competitiva e invirtió en métodos de impresión de alta tecnología, su

departamento de comercialización tuvo que desarrollar nuevos planes de ventas y piezas promocionales; el departamento de producción tuvo que incorporar equipo digital en las plantas de impresión, y los recursos humanos tuvieron que actualizar su selección de empleados y programas de capacitación. En el presente libro no contemplamos las estrategias funcionales, dado que eso lo podrá cubrir en cursos adicionales de negocios.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.4

- Describa el papel de la ventaja competitiva.
- Explique el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Describa las tres estrategias competitivas de Porter.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 8.5 ▷

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

No hay mejor ejemplo de los desafíos estratégicos que enfrentan los gerentes en el entorno actual de mercado que los de la industria de la música grabada. En 2007 de nuevo disminuyeron las ventas globales de la música grabada en casi 10 por ciento. Sin embargo, una esperanza es que las ventas de música digital aumentaran ligeramente, pero no lo suficiente para compensar la baja en las ventas de discos compactos. Además, la desenfrenada piratería global (según la IFPI, una organización que representa a la industria mundial de grabaciones, uno de cada tres discos de música que se venden a nivel mundial es una copia ilegal), la incertidumbre económica y la intensa competencia con otras formas de entretenimiento han devastado a la industria. Esta continúa cambiando y los gerentes luchan por encontrar estrategias que les ayuden a que sus empresas tengan éxito en tal entorno.¹⁹ Sin embargo, no sólo la industria de la música está lidiando con desafíos de estrategia. Los gerentes de todas partes enfrentan cada vez más la intensa competencia global y las expectativas de inversionistas y clientes con respecto a un alto desempeño. ¿Cómo han respondido a estas nuevas realidades? En esta sección veremos algunos temas contemporáneos de estrategia, incluida la necesidad de flexibilidad estratégica y cómo los gerentes diseñan estrategias para enfatizar el e-business, el servicio a clientes y la innovación.

NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

[urgen Schrempp, ex presidente de Daimler AG, dijo "Mi principio siempre fue... avanza tan rápido como puedas y [si] cometes errores, tienes que corregirlos... Es mucho mejor avanzar rápido y cometer errores ocasionalmente, que nacerlo demasiado lento".²⁰ No se puede creer que los individuos inteligentes a los que se les paga mucho dinero por administrar empresas cometan errores cuando se trata de decisiones estratégicas, pero incluso cuando los gerentes utilizan el proceso de administración estratégica, no hay garantía de que las estrategias elegidas llevarán a resultados positivos. Al leer cualquiera de los diarios de negocios actuales, ¡con certeza confirmarían esta afirmación! Sin embargo, la clave es responder con rapidez cuando es obvio que una estrategia no está funcionando. En otras palabras, los gerentes necesitan **flexibilidad estratégica**; es decir, la capacidad de reconocer cambios externos importantes, para destinar recursos de manera rápida, y reconocer cuando una decisión estratégica no funciona. Dado el altamente incierto entorno que los gerentes enfrentan hoy en día, la flexibilidad estratégica parece del todo necesaria. La figura 8-6 proporciona sugerencias para desarrollar la flexibilidad estratégica.

NUEVAS DIRECCIONES EN LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

ESPN.com capta más de 16 millones de usuarios cada mes. ¡16 millones! Eso es casi el doble de la población de la ciudad de Nueva York. Su popular negocio en línea es tan sólo uno de los muchos negocios de ESPN. Fundada originalmente como un canal de televisión,

estrategias funcionales

Estrategias utilizadas por varios departamentos funcionales de una organización para apoyar la estrategia de competitividad de la empresa.

flexibilidad estratégica

Capacidad de reconocer cambios externos importantes para destinar recursos rápidamente, y reconocer cuando una decisión estratégica fue errónea.

Figura 8-6

Flexibilidad estratégica

- Saber qué ocurre con las estrategias utilizadas en el momento, mediante el *seguimiento y medición de resultados*.
- Fomentar en los empleados que sean abiertos para *revelar y compartir información negativa*.
- *Obtener nuevas ideas y perspectivas de fuera* de la organización.
- Contar con *múltiples alternativas* cuando se toman decisiones estratégicas.
- *Aprender de los errores*.

Fuente: Basada en K. Shimizu y M.A. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions," *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004. pp. 44-59.

ESPN está ahora en programación original, radio, online, en el mundo editorial, juegos, X Games, ESPY Awards, ESPN Zones y global.²¹ El presidente de la compañía, George Bodenheimer, "dirige una de las franquicias más exitosas y envidiadas de la industria del entretenimiento", y es obvio que entiende cómo administrar exitosamente sus diversas estrategias, ¡en el entorno actual! Consideramos que tres estrategias son importantes en el entorno de hoy en día: e-business, servicio al cliente e innovación.

Estrategias e-business. Los gerentes utilizan estrategias e-business para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.²² Un líder de costos puede utilizar e-business para bajar los costos de varias maneras. Por ejemplo, podría utilizar ofertas y procesamiento de órdenes en línea para eliminar la necesidad de llamadas de ventas y para disminuir los gastos de la fuerza de ventas; podría utilizar sistemas de control de inventarios basados en Web que reducen costos de almacenamiento, o bien, utilizar pruebas y evaluaciones en línea para solicitantes de empleo.

En una estrategia de diferenciación se necesita ofrecer productos o servicios que los clientes perciban y valoren como únicos. Por ejemplo, una empresa podría utilizar sistemas de información basados en Internet para reducir los tiempos de respuesta a clientes, proporcionar respuestas en línea rápidas a solicitudes de servicio, o automatizar los sistemas de compras y pagos para que los clientes tengan informes detallados e historiales de compras.

Por último, debido a que una estrategia de enfoque apunta a un segmento de mercado estrecho con productos personalizados, se podría proporcionar salas de chat o foros de discusión para que los clientes interactúen con otras personas con intereses comunes, diseñar sitios Web para grupos específicos con intereses específicos, o utilizar sitios Web para realizar funciones estandarizadas de oficina como preparación de nóminas o presupuestos.

Investigaciones han mostrado que una estrategia importante e-business podría ser una estrategia virtual-tradicional (clicks and bricks). Una *empresa virtual-tradicional* es aquella que utiliza tanto sitios en línea (clics) como locales tradicionales (ladrillos).²³ Por ejemplo, Walgreen's estableció un sitio en línea para surtir recetas, pero alrededor de 90 por ciento de los clientes que hicieron pedidos en la Web prefirieron recoger sus pedidos en una tienda cercana en lugar de que se los llevaran a domicilio. Entonces, su estrategia virtual-tradicional ha funcionado bien.

Estrategias de servicio al cliente. Las empresas que enfatizan un excelente servicio al cliente, necesitan estrategias que cultiven esa atmósfera desde los niveles más altos hasta los más bajos. Tales estrategias implican dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y contar con empleados que estén capacitados en el servicio al cliente. Primero veamos la estrategia de dar a los clientes lo que desean.

No debe sorprenderle que una estrategia importante de servicio al cliente sea darle a los clientes lo que desean, lo cual es un aspecto crucial de la estrategia global de marketing de una empresa. Por ejemplo, New Balance, fabricante de zapatos deportivos, da a sus clientes un producto en verdad único: zapatos de varios anchos. Ningún otro fabricante de zapatos deportivos tiene zapatos para pies delgados o anchos y en prácticamente cualquier tamaño.

Contar con un sistema efectivo de comunicación con los clientes es una estrategia importante de servicio al cliente. Los gerentes deben saber qué ocurre con los clientes. Tienen que descubrir lo que les gusta y lo que no de sus experiencias al ir de compras; desde sus interacciones con el personal hasta sus experiencias con un producto o servicio. También es importante dejar que los clientes sepan lo que sucede con la compañía, y que podría afectar futuras decisiones de compra. Por ejemplo, el minorista Hot Topic es

¿Quiénes eon?

CARA A CARA

HABILIDADES QUE NECESITA UN BUEN LÍDER ESTRATÉGICO:

- Conocimiento del mercado que atiende la compañía.
- Conocimiento de la competencia.
- Comprensión de los problemas enfrentados por los clientes.
- Conocimiento de las condiciones globales del mercado.



fanático de la retroalimentación con los clientes, la cual obtiene en forma de "tarjetas de reportes" de los compradores. La presidenta de la compañía, Betsy McLaughlin, estudia minuciosamente más de 1,000 de ellas cada semana.²⁰

Por último, la cultura de una organización es importante para brindar un excelente servicio al cliente. Por lo común, esto requiere que los empleados estén capacitados para proporcionar un excepcional servicio al cliente. Por ejemplo, Singapur Airlines es bien conocida por su trato al cliente. "En todo lo que respecta al cliente, ellos no escatiman", dice un analista ubicado en Singapur. Se espera que los empleados "brinden un buen servicio", y que no tengan duda alguna sobre lo que se espera sobre cómo tratar a los clientes.

Estrategias de innovación. Cuando Procter & Gamble adquirió el negocio de alimento para mascotas Iams, llevó a cabo lo que siempre hace, utilizar a su renombrada división de investigación para buscar medios para transferir tecnología de sus otras divisiones para hacer nuevos productos.² Un resultado de esta combinación de divisiones fue un nuevo ingrediente antisarro de la pasta de dientes, el cual se incluyó en todos los alimentos secos para mascotas adultas. Como muestra este ejemplo, las estrategias de innovación no necesariamente se enfocan sólo en productos radicales y de avanzada. Pueden incluir la aplicación de tecnología existente a nuevos usos. Las organizaciones han utilizado con éxito ambos métodos.

¿Qué tipos de estrategias de innovación necesitan las organizaciones en el entorno actual? Las estrategias utilizadas deben reflejar la filosofía de innovación de una organización, la cual se forma por medio de dos decisiones estratégicas: énfasis en la innovación y en el momento de la innovación. Los gerentes primero deben decidir dónde se enfocarán sus esfuerzos de innovación. ¿La organización se enfocará en investigación científica básica, desarrollo de productos, o mejora de procesos? La investigación científica básica requiere la mayor asignación de recursos, ya que involucra trabajo detallado de investigación científica. En varias industrias (por ejemplo, de ingeniería genética, farmacéutica, tecnología de la información, o cosmética), la habilidad de una organización en investigación básica es la clave de una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, no todas las organizaciones requieren este extenso compromiso con la investigación científica para lograr niveles altos de desempeño. En cambio, muchas dependen de estrategias de desarrollo de productos. Aunque tal estrategia también requiere una inversión significativa de recursos, no es en áreas asociadas con la investigación científica. En su lugar, la organización toma tecnología existente y la mejora o la aplica de nuevas formas, como hizo Procter & Gamble cuando aplicó su conocimiento en antisarro para productos alimentarios para mascotas. Tanto la investigación científica como el desarrollo de productos pueden ayudar a una organización a lograr niveles altos de diferenciación, lo cual puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.

Finalmente, el último enfoque estratégico de énfasis en la innovación se centra en el desarrollo de procesos. Por medio de esta estrategia, una organización busca formas de mejorar y aumentar sus procesos de trabajo. La organización innova con nuevas y mejoradas maneras para que los empleados hagan su trabajo en todas las áreas de la empresa. Esta estrategia de innovación puede llevar a una reducción de costos, lo cual por supuesto puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.

Una vez que los gerentes determinan el centro de sus esfuerzos de innovación, deben decidir sobre una estrategia para determinar el momento de la innovación. Algunas organizaciones quieren ser las primeras en innovar, mientras que otras se conforman con seguir o copiar las innovaciones. Una organización que es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o utilizar una nueva innovación de proceso se conoce como pionera. Ser pionera tiene ciertas ventajas y desventajas estratégicas, como muestra la figura 8-7. Algunas organizaciones prefieren esta ruta, con la esperanza de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Otros han desarrollado exitosamente una ventaja competitiva sostenible, siguiendo las tendencias de la industria. Dejan que las pioneras sienten las bases de las innovaciones y luego copian sus productos o procesos. El enfoque que elijan los gerentes depende de la filosofía de innovación de sus organizaciones y de los recursos y capacidades específicas.

pionera

Organización que es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o en utilizar una nueva innovación de procesos.

Figura 8-7

Ventajas y desventajas de las pioneras

Ventajas

- Reputación de ser innovadoras y líderes de la industria.
- Beneficios en costos y aprendizaje.
- Control sobre recursos poco comunes y evitar que los competidores accedan a ellos.
- Oportunidad de comenzar a relacionarse con el cliente y obtener su lealtad.

Desventajas

- Incertidumbre sobre la dirección exacta que tomará la tecnología y el mercado.
- Riesgo de que los competidores imiten sus innovaciones.
- Riesgos financieros y estratégicos.
- Elevados costos de desarrollo.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.5

- Explique por qué es importante la flexibilidad estratégica.
- Describa las estrategias e-business.
- Analice qué estrategias podrían utilizar las organizaciones para volverse más orientadas al cliente y ser más innovadoras.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Mi turno



Debbie Galonsky

**Gerente corporativa de contabilidad
Agfa Graphic Systems
Newark, Delaware**

Las *fortalezas* de la compañía de Mohamed son su reputación y su capacidad de completar grandes proyectos con gran éxito. Estos atributos la ayudaron a realizar su proyecto más grande hasta ahora, Downtown Burj. El modelo de la compañía para lograr el éxito aún está vigente, y la reputación de la empresa permitirá a Mohamed utilizar los recursos necesarios para formar un equipo que cumpla este desafío.

El necesitará buscar *oportunidades* para asociarse con compañías locales que complementen la gran fuerza de trabajo existente y que brinden la experiencia necesaria para completar exitosamente este proyecto. Ésta será su tarea más importante (encontrar compañías con la misma calidad) y también su mayor desafío y riesgo si elige el socio equivocado.

La *amenaza* que enfrenta es tratar de desarrollar todas las habilidades que necesita internamente, aunque no se convirtió en el desabollador estatal más grande al utilizar esta filosofía. Si administra de manera correcta, formará el equipo a través de socios o adquisiciones y aumentará la reputación de la compañía en mercados meta, lo que dará como resultado mayores ingresos y utilidades, el objetivo de todos los directores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

8.1 > ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Defina *administración estratégica*, *estrategia* y *modelo de negocio*.
- Dé tres razones por las cuales es importante la administración estratégica.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización. Las estrategias son los planes de cómo hará la organización todo lo que requiera el negocio, cómo completará con éxito los planes y cómo atraerá y satisfará a sus clientes, para lograr sus objetivos. Un modelo de negocios es la forma en que una compañía generará dinero. La administración estratégica es importante por tres razones. Primero, marca la diferencia en qué tan bien se desempeñan las organizaciones. Segundo, es importante para ayudar a los gerentes a enfrentar situaciones que cambian continuamente. Por último, la administración estratégica ayuda a coordinar y a centrar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.

8.2 > EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Describa las seis etapas en el proceso de administración estratégica.
- Defina *SWOT* (*fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas*).

Los seis pasos del proceso de administración estratégica son (1) identificar la misión actual, objetivos y estrategias; (2) realizar un análisis externo; (3) hacer un análisis interno; (4) formular estrategias; (5) implementar estrategias, y (6) evaluar estrategias. Los pasos 2 y 3 se conocen colectivamente como análisis SWOT. Las fortalezas son todas las actividades que la organización hace bien, o recursos únicos con los que cuenta. Las debilidades son actividades que la organización no hace bien, o recursos que necesita pero que no tiene. Las oportunidades son tendencias positivas en el entorno externo. Las amenazas son tendencias negativas.

8.3 > ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Describa los tres tipos más importantes de estrategias corporativas.
- Explique de qué manera se utiliza la matriz BCG para administrar las estrategias corporativas.

Con una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o productos ofertados, ya sea a través de negocios actuales o nuevos. Los tipos de estrategias de crecimiento incluyen concentración, integración vertical (hacia atrás y hacia adelante), integración horizontal y diversificación (relacionada y no relacionada). Con una estrategia de estabilidad, una organización no realiza cambios importantes en lo que está haciendo. Las dos estrategias de renovación (reducción y recuperación) abordan las debilidades organizacionales que provocan que el desempeño disminuya. Utilizar la matriz BCG es una forma de analizar la cartera de negocios de la empresa, ya que se estudia la participación en el mercado de un negocio y su índice de crecimiento anticipado. Las cuatro categorías de la matriz BCG son vacas en efectivo, estrellas, signos de interrogación y perros.

8.4 > ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

- Describa el papel de la ventaja competitiva.
- Explique el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Describa las tres estrategias competitivas de Porter.

La ventaja competitiva de una organización es lo que la separa de las demás, es su sello distintivo. La ventaja competitiva de una compañía se convierte en la base para elegir el negocio apropiado o la estrategia de competitividad. El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa las cinco fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia en la industria: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad actual. Las tres estrategias de competitividad de Porter son el liderazgo en costos (competer sobre la base de tener los menores costos de la industria), diferenciación (competer sobre la base de tener productos únicos de un alto valor para los consumidores), y enfoque (competer sobre la base de un segmento limitado, ya sea con una ventaja en costos o una ventaja en diferenciación).

8.5 TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

- Explique por qué es importante la flexibilidad estratégica.
- Describa las estrategias e-business.
- Explique cuáles estrategias pueden utilizar las organizaciones para orientarse más al consumidor y ser más innovadoras.

La flexibilidad estratégica (esto es, la capacidad de reconocer cambios externos importantes para asignar recursos de manera rápida, y para reconocer cuando una decisión estratégica no está funcionando) es importante debido a que con frecuencia los gerentes enfrentan entornos altamente inciertos. Los

gerentes pueden utilizar estrategias e-business para reducir costos, para diferenciar los productos y servicios de su firma, o para apuntar a (enfocarse en) grupos especiales de consumidores o reducir costos mediante la estandarización de ciertas funciones de oficina. Otra importante estrategia de e-business es la estrategia virtual-tradicional, la cual combina sitios en línea y locales tradicionales. Las estrategias que pueden utilizar los gerentes para orientarse más al cliente incluyen el dar a los clientes lo que quieren, comunicarse de manera efectiva con ellos y cultivar una cultura que haga énfasis en el servicio al cliente. Las estrategias que pueden utilizar los gerentes para volverse más innovadores incluyen la decisión de enfatizar la innovación de su organización (investigación científica básica, desarrollo de productos o desarrollo de procesos) y su oportunidad de innovación (ser el primero o un seguidor).

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. Haga un análisis SWOT en una empresa local que conozca bien. ¿Cuáles, si las hay, son las ventajas competitivas con que cuenta la organización?
2. ¿Cómo difiere el proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia para (a) empresas grandes, (b) empresas pequeñas, (c) organizaciones sin fines de lucro y (d) negocios globales?
3. "El concepto de ventaja competitiva es tan importante para las organizaciones sin fines de lucro como para las organizaciones comerciales." ¿Está usted de acuerdo o no con esta declaración? Explique; utilice ejemplos para demostrar su caso.
4. ¿Se deben incluir consideraciones éticas en el análisis del entorno interno y externo de una organización? ¿Por qué?
5. ¿Cómo podría ayudar la Internet a los gerentes cuando siguen los pasos del proceso de la administración estratégica?
6. Mencione cinco ejemplos de declaraciones de misión de empresas. Con las declaraciones de misión, describa qué tipos de estrategias corporativas y de negocios podría utilizar cada organización para cumplir con su declaración de misión. Explique su razonamiento para la elección de cada estrategia.

SU TURNO de ser gerente

- Haga un análisis SWOT personal. Evalúe sus fortalezas y debilidades personales (habilidades, talentos, capacidades), ¿En qué es bueno? ¿En qué no es tan bueno? ¿Qué es lo que disfruta hacer? ¿Qué es lo que no le gusta hacer? Luego, identifique las oportunidades de carrera y las amenazas, mediante la búsqueda de puestos de trabajo posibles en la industria en la que está interesado. Revise las tendencias y proyecciones. Puede consultar la información que proporciona el Bureau of Labor Statistics con respecto a posibles puestos de trabajo. Una vez que tenga toda esta información, escriba un plan de acción específico de carrera. Describa sus objetivos para cinco años de trabajo y lo que necesita para lograr esas metas.
- En periódicos actuales de negocios, busque dos ejemplos de cada una de las estrategias corporativas y de competitividad. Describa lo que hacen estos negocios y cómo representan una estrategia en particular.
- Elija cinco compañías de la última versión de la lista de "Most Admired Companies" de la revista *Fortune*. Investigue estas compañías e identifique, para cada una, su (a) declaración de misión, (b) metas estratégicas y (c) estrategias utilizadas.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Adrian Slywotzky y Richard Wise, *How to Grow When Markets Don't* (Warner Business Books, 2003); Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Harper Business, 2001); Michael E. Porter, *On Competition* (Harvard Business School Press, 1998); James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1994), y Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the future* (Harvard Business School Press, 1994).
- En la actualidad, las estrategias de servicio al cliente, e-business, y de innovación, son particularmente importantes para los gerentes. En el capítulo describimos formas específicas con las cuales las compañías pueden ejercer estas estrategias. Su tarea es elegir ya sea el servicio al cliente, el e-business o la innovación, y encontrar un ejemplo de cada uno de los métodos específicos en dicha categoría. Por ejemplo, si elige servicio al cliente, encuentre un ejemplo de (a) dar al cliente lo que quiere, (b) comunicarse de manera efectiva con el cliente y (c) capacitar a los empleados en el servicio al cliente. Escriba un reporte con la descripción de sus ejemplos.
- Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.
- La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a mymanagementlab y complete cualquiera de estos ejercicios de autoevaluación: How well do I Handle Ambiguity? (¿Qué tan bien manejo la ambigüedad?), How Creative Am I? (¿Qué tan creativo soy?), How Well Do I Respond to Turbulent Change? (¿Qué tan bien respondo a un cambio turbulento?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?

CASO PRÁCTICO

Cómo sobrevivir en el negocio

Aunque el negocio de la música está en dificultades, Live Nation está bien asentado. Es el promotor de eventos y de música en vivo más grande del mundo, con más de 64 millones de personas que presencian aproximadamente 28,000 de tales eventos cada año. La empresa también posee la cadena de reuniones The House of Blues, donde los clientes pueden disfrutar distintos géneros de música en vivo. Su presidente, Michael Rapiño, ha guiado a la compañía desde que se creó como un negocio independiente en 2005 a partir del gigante de radio Clear Channel Communications.

En su sitio Web, Live Nation se describe a sí mismo como el "futuro del negocio de la música". A través de conciertos en vivo, lugares de música y festivales, y el motor de búsqueda de conciertos más completo de la Web, Live Nation está revolucionando la industria de la música tanto en el escenario como en línea. Su estrategia es conectar a los artistas con los fans. Rapiño no está satisfecho sólo con

dominar sólo el negocio de los conciertos. Aunque Live Nation continuará centrándose en sus activos de música en vivo, Rapiño va tras los activos más importantes de las casas disqueras: las estrellas. Les ofrece una operación de evento por presentación que maneje todas sus necesidades musicales. Esa oferta es: "Nosotros ya manejamos sus giras. Por qué no dejarnos producir sus álbumes, vender sus productos, manejar su sitio Web y producir sus videos, así como una variedad de otros productos con los que aún no cuentan" En octubre de 2007, Rapiño se hizo de un gran nombre al firmar uno de sus primeros tratos con Madonna, quien abandonó a su disquera de mucho tiempo, Warner Records, y firmó un contrato por 10 años, estimado en \$120 millones de dólares con Live Nation para dejar que ésta maneje cada parte de su negocio, con excepción de las cuestiones editoriales. El representante de Madonna dijo, "Las disqueras están atascadas. Para que en la actualidad una compañía sea buena en el negocio de la música, tiene que serlo en todos los aspectos del negocio. Live Nation toma riesgos. Lleva la delantera" Live Nation ha firmado tratos similares con Shakira, Jay-Z y Nickelback, y espera añadir más superestrellas a su lista.

La clave de la estrategia de crecimiento de Live Nation es la capacidad de conectar a los millones de personas que asisten a sus espectáculos cada año. La valiosa base de datos de la compañía con la información de contacto de los fans, le brinda una manera eficiente de ofrecerles productos y servicios adicionales relacionados con la música. ¿Vivirá o morirá la estrategia de Rapiño?

Preguntas de análisis

1. ¿Qué estrategia de crecimiento parece estar utilizando Live Nation? ¿Qué ventaja competitiva cree que tiene Live Nation?
2. ¿De qué forma le servirá el análisis SWOT a Mike Rapiño?
3. Busque el informe anual más reciente de Live Nation, ¿Qué objetivos persigue la compañía? ¿Qué estrategias está utilizando? ¿Sus estrategias parecen estar ayudando a lograr estos objetivos?
4. ¿Qué opina de la dirección estratégica de Rapiño para Live Nation?

Fuentes: Sitio de Live Nation, www.livenation.com, 28 de abril de 2008; E. Smith, "Live Nation Sings a New Tune" *Wall Street Journal* 11 de julio de 2008, pp. B1+; B. Sisario, "Nickelback Signs Up with Live Nation" *New York Times online*, www.nytimes.com, 9 de julio de 2008; E. Smith, "Live Nation's Leaders Battle Over Strategy;" *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2008, p. B1; C. Robertson, "Live Nation Finds a Buyer for its Theater Business," *New York Times online*, www.nytimes.com, 25 de enero de 2008; P. Sloan, "Keep on Rocking in the Free World," *Fortune*, 10 de diciembre de 2007, pp. 156-160, y E. Smith, "Live Nation's New Act"; *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2007, pp. B1+.



Michael Rapiño, presidente de Live Nation.

Parte



Cómo organizar

t> Organizar es una tarea importante de los gerentes que no siempre se entiende o aprecia. Sin embargo, una vez establecidos los objetivos y los planes de la empresa, la función de organizar pone en marcha el proceso de ver que dichos objetivos y planes se lleven a cabo. Cuando los gerentes organizan, definen qué trabajo necesita realizarse y crean una estructura que permite que esas actividades laborales se completen eficiente y eficazmente.

En la parte tres abordamos la función gerencial de organizar. El capítulo 9 presenta los conceptos de estructura y diseño organizacional. Cuando la estructura organizacional está definida, es el momento de encontrar a la gente que ocupe los puestos que se han creado. En el capítulo 10 explicamos la función de administración de recursos humanos. En el capítulo 11 nos enfocamos en los equipos de trabajo y la influencia que han tenido en la realización del trabajo y en las estructuras organizacionales. Por último, en el capítulo 12 vemos cómo el cambio organizacional y la innovación afectan la estructura y el diseño de una organización.

¿Quiénes son?

Conozca a los gerentes



Cindy Brewer

**Gerente de desarrollo de personal
Sears Holding Corporation
Chicago, Illinois**

MI TRABAJO: Soy responsable de toda la capacitación en mi empresa.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Hacer lo que me gusta, capacitar; la interacción con los asociados y ver su emoción cuando logran dominar lo que están aprendiendo.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: En realidad no hay una "peor" parte, aunque los cambios en la capacitación requieren actualizar o generar documentación, lo cual puede ser tedioso.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: Di siempre la verdad y sé responsable.

- **Mark Stepoway**

**Vicepresidente
American Residential Services LLC
Cleveland, Ohio**

MI TRABAJO: Ayudo a los equipos de soporte, desarrollo y dirijo las sucursales de la región central, y también administro nuestra sucursal de Cleveland.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Ayudar a la gente a establecer y desarrollar objetivos personales.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Despedir a un empleado por robar; esto sucedió hace 25 años, pero aún lo recuerdo.

EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: No importa qué tan rápido corras, no tienes probabilidades de ganar la carrera si no sabes dónde está la meta. Asegúrate de saber lo que la empresa espera de ti.



A lo largo del capítulo sabrá más sobre estos gerentes reales.

Estructura y diseño organizacional



Una vez que los gerentes terminaron con la planeación, ¿qué sigue? Este es el momento en que los gerentes deben comenzar a "trabajar el plan". Y el primer paso para hacerlo implica diseñar una estructura organizacional adecuada. Este capítulo aborda las decisiones involucradas en el diseño de esta estructura. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- [> 9.1 Describir seis elementos clave del diseño organizacional. página 184
- 9.2 Identificar los factores de contingencia que favorecen el modelo mecanicista o el modelo orgánico de diseño organizacional. página 190
- 9.3 Comparar y contrastar los diseños organizacionales tradicional y contemporáneo. página 193

El dilema de un gerente



La compañía danesa Bang & Olufsen (B&O) es conocida globalmente por sus equipos vanguardistas de audio y video.¹ Muchos de sus increíblemente hermosos y artísticos productos (la mayoría fabricados en Dinamarca) forman parte de la colección del Museo de Arte Moderno de Nueva York. Sobra decir que el diseño de productos es muy importante para B&O. Sin embargo, lo que es incluso más exclusivo que sus productos futuristas, es el método de su presidente Torben Ballegaard S0rensen para el proceso de diseño. A diferencia del método convencional de diseño que sigue la mayoría de las empresas, en el que los empleados primero investigan el mercado de consumo y luego deciden la dirección del diseño, S0rensen utiliza diseñadores por contrato para crear los productos de la compañía y les ha dado el poder de vetar cualquier diseño que no les guste. Otorgar tales facultades a individuos que no son empleados atemorizaría a la mayoría de los gerentes. Sin embargo, a S0rensen le funciona bien. Este "modelo de negocios por ingenio depende de los instintos de un puñado de individuos creativos y estrafalarios, y de la habilidad de los ejecutivos para manejarlos" ¿Cómo podría S0rensen utilizar el diseño organizacional para garantizar que dicho método siga funcionando bien?

¿Usted que haría?

Torben Ballegaard S0rensen comprende la importancia de la estructura y el diseño organizacional. Su método de otorgar facultades de decisión a los diseñadores por contrato que utiliza su empresa para crear productos innovadores es arriesgado. Sin embargo, parece que ha funcionado bien. Aunque este enfoque estructural puede no ser bueno para otros, ilustra la importancia de diseñar una estructura organizacional que ayude a lograr los objetivos organizacionales. En este capítulo veremos lo que esto involucra.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 9.1 ▷

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A poca distancia del sur de McAlester, Oklahoma, los empleados de una gran fábrica hacen productos que deben ser perfectos. Estas personas "son tan buenas en lo que hacen, y lo han hecho por tanto tiempo, que tienen el 100 por ciento de participación en el mercado".² Ellos fabrican bombas para el ejército estadounidense, y para hacerlo requieren un entorno de trabajo que es una interesante combinación de trivialidad, estructura y disciplina, junto con altos niveles de riesgo y emoción. Aquí, el trabajo se hace eficiente y eficazmente. El trabajo también se hace con eficiencia y eficacia en Cisco Systems, aunque no de forma estructurada y formal. En Cisco, aproximadamente 70 por ciento de los empleados trabajan en su casa alrededor de 20 por ciento del tiempo.³ Estas dos organizaciones consiguen hacer el trabajo necesario, aunque cada uno lo hace por medio de una estructura diferente.

Pocos temas de administración han experimentado tantos cambios en los últimos años como la estructura organizacional y el cómo organizar. Los gerentes están reevaluando los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización. En el capítulo 1 definimos la función de **organizar** como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización. La **estructura organizacional** es la distribución formal de

Figura 9-1

Propósitos de organizar

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse **visualmente** en un **organigrama**, también tiene muchos propósitos (vea la figura 9-1). Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en **el diseño organizacional**, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

En la fábrica de Wilson Sporting Goods en Ada, Ohio, los trabajadores producen todos los balones de fútbol que se utilizan en la National Football League y la mayoría de los que se usan en juegos de fútbol universitario y de preparatoria. Para cumplir con los objetivos diarios, los trabajadores se especializan en tareas laborales como moldeado, punteado y costura, colocación de cintas, etcétera.⁵ Éste es un ejemplo de la **especialización del trabajo**, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como *división del trabajo*, un concepto que presentamos en el capítulo 2.

Visión actual. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes. Por ejemplo, McDonald's utiliza una gran especialización del trabajo para preparar y entregar sus productos a los clientes de manera eficiente. Sin embargo, cuando se lleva al extremo, esta especialización puede ocasionar problemas como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento en la rotación del personal. Por esta razón compañías como Avery-Dennison, Ford Australia, Hallmark y American Express utilizan una especialización mínima y en su lugar asignan a los empleados un rango más amplio de tareas.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

¿Su universidad tiene un departamento de servicio a los estudiantes o un departamento de apoyo financiero? ¿Está siguiendo este curso a través de un departamento de administración? Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La **departamentalización** es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización (vea la figura 9-2), aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización. Por ejemplo, una importante compañía japonesa de productos electrónicos organiza sus divisiones en líneas funcionales, sus unidades de manufactura en procesos, sus unidades de ventas en siete regiones geográficas, y sus regiones de ventas en cuatro agrupaciones de clientes.

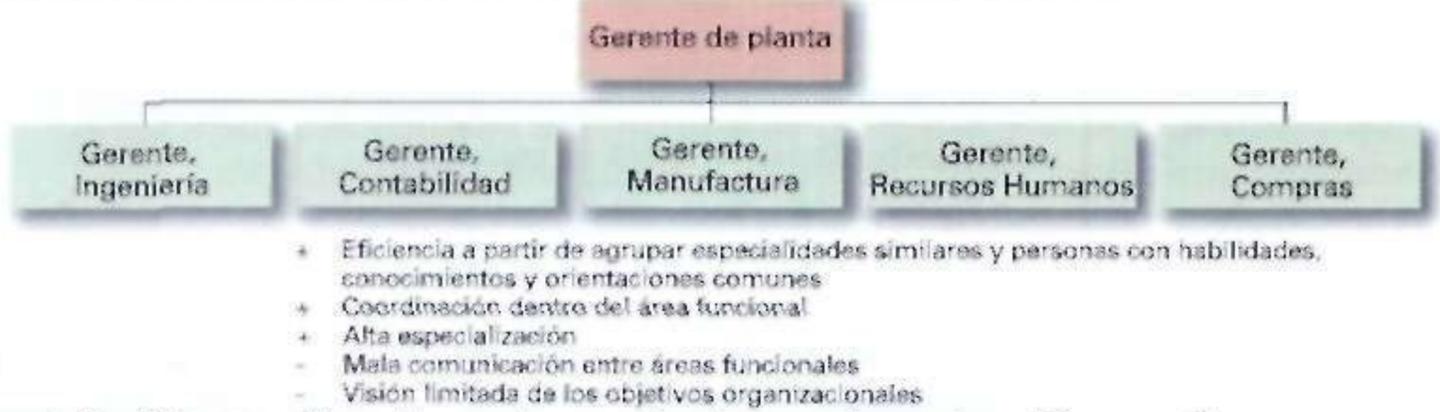
organizar
Distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización.
estructura organizacional
Distribución formal de puestos en una organización.

organigrama
Representación visual de la estructura de una organización.
diseño organizacional
Creación o cambio de la estructura de una organización.

especialización del trabajo
División de las actividades laborales en tareas separadas.
departamentalización
Base sobre la cual se agrupan los puestos.

Figura 9-2 Las cinco formas comunes de departamentalización

Departamentalización funcional - Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones



Departamentalización geográfica - Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica

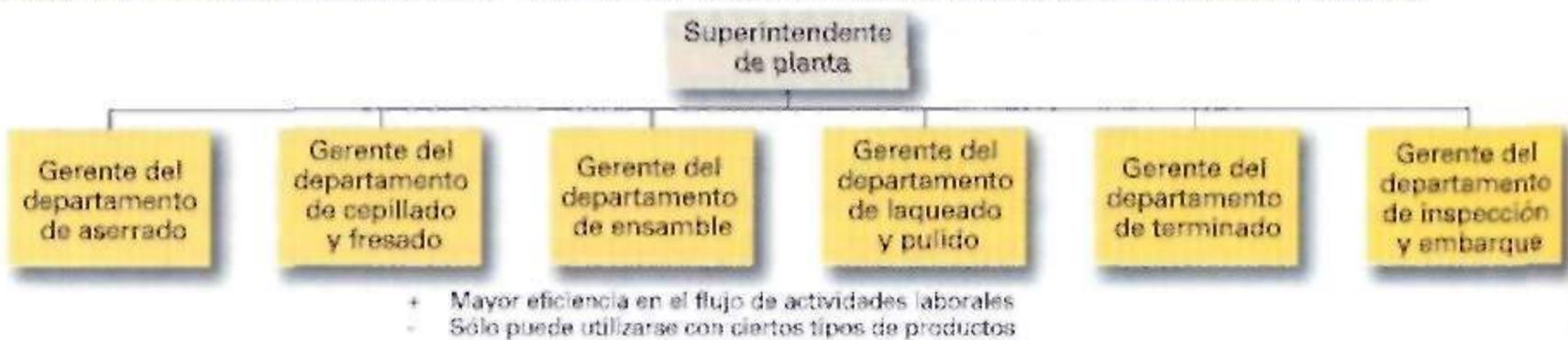


Departamentalización por productos - Agrupa puestos por líneas de productos

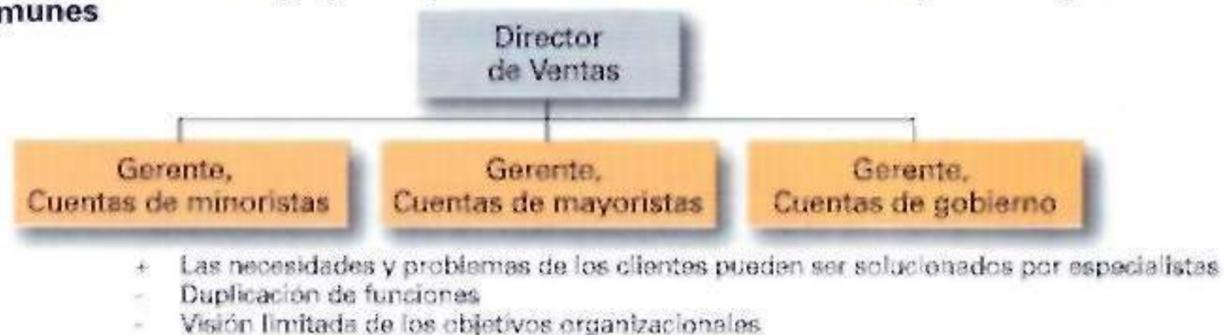
Fuente: Bombardier Annual Report.



Departamentalización por procesos - Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes



Departamentalización por clientes - Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes



Visión actual. Una tendencia popular de departamentalización es el uso cada vez mayor de la departamentalización por clientes. Debido a que obtener y mantener clientes es esencial para lograr el éxito, este enfoque funciona bien porque **enfatisa** el seguimiento y la respuesta a los cambios de las necesidades del cliente. Otra tendencia popular es la de los **equipos interfuncionales**, los cuales son equipos de trabajo formados por individuos con varias especialidades funcionales. Por ejemplo, en la división de planeación y logística de materiales de Ford, un equipo interfuncional de empleados de las áreas de finanzas, compras, ingeniería y control de calidad de la compañía, así como representantes de proveedores externos de logística, han propuesto diversas ideas de mejoramiento.' En el capítulo 11 analizaremos con más detalle los equipos interfuncionales.

CADENA DE MANDO

La **cadena de mando** es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto anida a los empleados con preguntas como 'Va quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?''.

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.⁸ Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**. Por último, el principio de **unidad de mando** (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas, como le sucedió a Damián Birkel, un gerente de comercialización de la división Fuller Brands-de CPAC, Inc. Resultó que le reportaba a dos jefes, uno que estaba a cargo del negocio de tiendas departamentales, y otro que se encargaba de las tiendas de descuento. Birkel intentó minimizar el conflicto e hizo una lista combinada de cosas por hacer que actualizaría y modificaría conforme cambiaran las tareas.⁹

¿Quiénes son?

CARA A CARA

MI TRAMO DE CONTROL
Ocho personas me reportan directamente a mí, lo cual es normal en nuestra organización.



Visión actual. Aunque los primeros teóricos (Fayol, Weber, Taylor y otros) creían que la cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando eran básicas, la época ha cambiado,¹⁰ y estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día. Por ejemplo, en la planta Michelin de Tours, Francia, los gerentes han reemplazado la cadena de mando de arriba hacia abajo por reuniones "en el nido", donde los empleados se juntan durante cinco minutos en intervalos regulares a lo largo del día en una columna del piso de la tienda y estudian tablas y gráficas sencillas para identificar cuellos de botella en la producción. En lugar de ser jefes, los gerentes de tienda son facilitadores." Además, la tecnología de la información ha hecho que tales conceptos sean menos relevantes ahora. En cuestión de segundos los empleados pueden acceder a información que solía estar disponible sólo para los gerentes y pueden comunicarse con cualquier persona de la organización sin tener que pasar por la cadena de mando.

TRAMO DE CONTROL

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el **tramo de control**. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta. He aquí por qué: suponga que dos organizaciones tienen aproximadamente 4,100

equipos interfuncionales

Equipos de trabajo formados por individuos con varias especialidades funcionales.

cadena de mando

Línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

autoridad

Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.

responsabilidad

Obligación o expectativa de desempeño para realizar cualquier tarea asignada.

unidad de mando

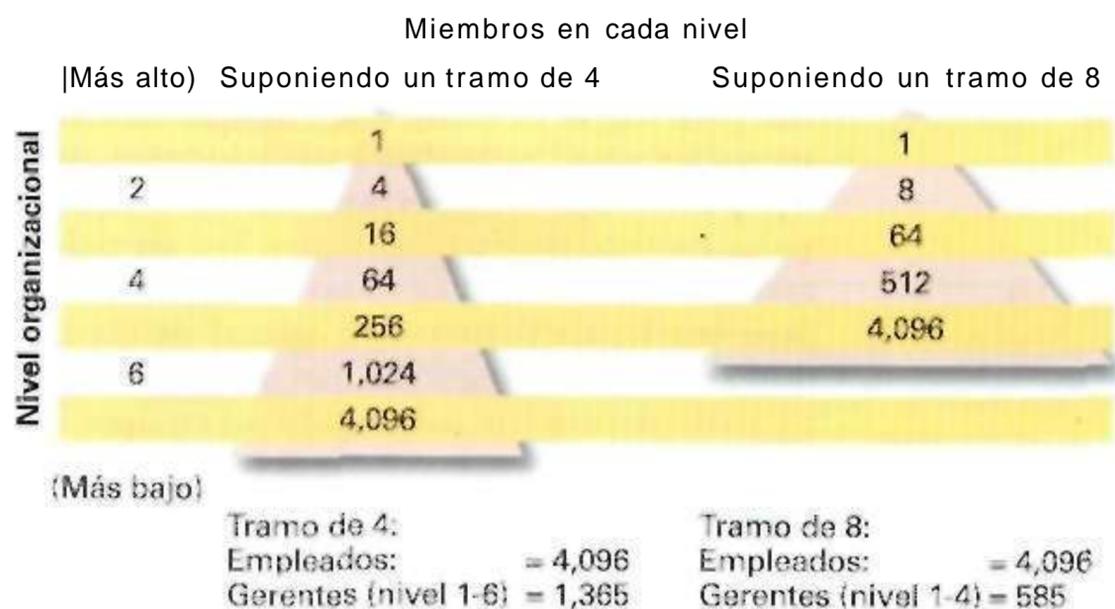
Principio de administración que establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente.

tramo de control

Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz,

Figura 9-3

Comparación de tramos de control



empicados. Como muestra la figura 9-3, si una organización tiene un tramo de cuatro y la otra una de ocho, la organización con mayor tramo tendrá dos niveles menos y aproximadamente 800 gerentes menos. Con un salario promedio por gerente de 24,000 dólares anuales, la organización con mayor tramo ahorrará ¡más de 38 millones de dólares por año! Obviamente, los tramos mayores son más eficientes en términos de costos. Sin embargo, en algún punto, los tramos más grandes pueden reducir la eficacia, si el desempeño de los empleados empeora debido a que los gerentes no tienen más tiempo para dirigir.

Visión actual. La visión contemporánea del tramo de control reconoce que no hay un número mágico. Muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar. Por ejemplo, los gerentes con empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bien con un tramo mayor. Otras variables de contingencia que determinan el tramo apropiado incluyen similitud y complejidad de las tareas de los empleados, la proximidad física de los subordinados, el grado de estandarización de procedimientos, la sofisticación del sistema de información de la organización, la fortaleza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

La tendencia de los últimos años se ha dirigido hacia tramos de control mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos. Los gerentes están comenzando a reconocer que pueden manejar un tramo mayor cuando los empleados conocen bien sus tareas y entienden los procesos organizacionales. Por ejemplo, en la planta de galletas Gamesa de PepsiCo ubicada en México, ahora a cada gerente le reportan 56 empleados. Sin embargo, para garantizar que el desempeño no se vea afectado por estos tramos más grandes, a los empleados se les informa completamente de los objetivos y procesos de la compañía. Además, nuevos sistemas de pago recompensan la calidad, el servicio, la productividad y el trabajo en equipo.¹³

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes en el nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más **descentralizada** está. Recuerde que la centralización-descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada. La figura 9-4 lista algunos de los factores que afectan el uso de la centralización o descentralización de una organización.¹¹

Visión actual. Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto también se conoce como **otorgamiento de facultades de decisión a los empleados**, lo cual significa dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones. (En el capítulo 16 analizaremos más exhaustivamente este concepto, cuando veamos el tema de liderazgo.)

Figura 9-4

Más centralización

- El entorno es estable.
- Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto.
- Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.
- Las decisiones tienen relativamente poca importancia.
- La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial.
- La compañía es grande.
- La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.

Más descentralización

- El entorno es complejo, incierto.
- Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
- Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.
- Las decisiones son importantes.
- La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.
- La compañía está geográficamente dispersa.
- La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

Centralización o descentralización

Especialmente en grandes compañías, los gerentes de niveles inferiores "están más cerca de la acción" y por lo general tienen un conocimiento más detallado sobre los problemas y sobre cómo resolverlos, que los gerentes de niveles más altos. Por ejemplo, en Terex Corporation, el presidente Ron Deíeo, un gran defensor de la administración descentralizada, les dice a sus gerentes que "tienen que dirigir la empresa que se les dio". ¡Y lo hacen! En 2007 la compañía generó ingresos por 9 mil millones de dólares con aproximadamente 21,000 empleados alrededor del mundo y un pequeño grupo de personal en las oficinas centrales del corporativo.¹⁰ (Otro ejemplo, en Ternary Software Inc., los gerentes dirigen la empresa como una democracia y las decisiones tienen que ser unánimes. En una reunión reciente sobre un nuevo plan de incentivos para los empleados, uno de los programadores criticó lo que el presidente proponía. Después de un intenso debate, los asistentes votaron por manejar los incentivos de forma distinta.¹¹)

FORMALIZACIÓN

La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los emplea-

dos empleados de Nordstrom son muy conocidos por su excepcional enfoque al cliente y por la libertad que tienen para ir más allá del llamado del deber para ayudar a sus clientes. Hace poco, un asesor de empresas llegó por la noche a una ciudad distante en la que iba a hacer una presentación a la mañana siguiente. Por desgracia, después de registrarse en su hotel, el hombre se dio cuenta que había olvidado empacar sus corbatas. Con la reunión programada para las 10 en punto, a las 9 de la mañana corrió a la tienda Nordstrom más cercana, pero se encontró con que aún estaba cerrada. Desesperado, alcanzó a ver a un empleado que llegaba a trabajar por una puerta lateral y le pidió ayuda. El empleado abrió las puertas más temprano y condujo al hombre al departamento de caballeros para que hiciera su compra. ¡Ese es un excepcional servicio al cliente!



centralización
Grado en el que la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la organización.

descentralización
Grado en el que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o, de hecho, toman decisiones.

otorgamiento de facultades de decisión a los empleados
Dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones.

formalización
Qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado el comportamiento de los empleados es guiado por reglas y procedimientos.

dos son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

Visión actual. Aunque se necesita cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal. Por ejemplo, considere la siguiente situación:

Son las 2:37 p.m. y un cliente de una gran cadena nacional de farmacias intenta dejar un rollo de película para que lo revelen el mismo día. La política de la farmacia dice que la película debe entregarse a las 2:00 p.m. para realizar este servicio. El empleado sabe que reglas como ésta deben cumplirse. A la vez, desea complacer al cliente y sabe que, de hecho, la película podría procesarse ese mismo día. Decide aceptar la película, y al hacerlo viola la política. Sólo espera que su gerente no lo descubra.

¿El empleado actuó mal? "Rompió" la regla; pero al "romperla" en realidad aportó más ingresos y brindó un buen servicio al cliente.

Considerando que existen diversas situaciones en las que las reglas pueden resultar demasiado restrictivas, muchas organizaciones han dado a sus empleados cierta libertad, dejándoles la autonomía suficiente para tomar las decisiones que piensen que sean las mejores según las circunstancias. Esto no significa desechar todas las reglas organizacionales, ya que *habrá* reglas que son importantes y que los empleados deben respetar; dichas reglas deben ser explicadas de tal forma que los empleados comprendan por qué es importante que se apeguen a ellas. Sin embargo, en el caso de otras reglas, es posible que al personal se le dé alguna libertad.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 9.1

- Analice los enfoques tradicional y contemporáneo de la especialización del trabajo, cadena de mando y tramo de control.
- Describa cada una de las cinco formas de departamentalización.
- Distinga entre autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- Explique cómo se utiliza la centralización-descentralización y la formalización en el diseño organizacional.

Vaya a la página 200 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 9.2 ▶ ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

Las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 80 empleados no se verá igual que una con 30,000. Pero incluso organizaciones de tamaños similares no necesariamente tienen estructuras parecidas. Lo que funciona para una empresa podría no funcionar para otra. ¿Cómo deciden los gerentes qué diseño organizacional utilizar? Esa decisión depende con frecuencia de ciertos factores de contingencia. En esta sección veremos dos modelos genéricos de diseño organizacional y luego los factores de contingencia que favorecen a cada uno.

DOS MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

La figura 9-5 describe dos modelos organizacionales. Uno es el de la organización **mecanicista**, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas.

Figura 9-5

Organizaciones mecanicistas frente a orgánicas

Mecanicista	Orgánica
<ul style="list-style-type: none"> • Alta especialización • Departamentalización rígida • Clara cadena de mando • Tramos de control limitados • Centralización • Gran formalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos Interfuncionales • Equipos multijerárquicos • Libre flujo de información • Grandes tramos de control • Descentralización • Poca formalización

¿Quiénes son?

CARA A CARA

¿MECANICISTA U
ORGÁNICA?
Definitivamente
mecanicista.
Somos una gran
organización con
múltiples divisiones.



El otro modelo de diseño organizacional es el de una **organización orgánica**, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa. Por ejemplo, un rediseño organizacional en (ilaxoSmithKline, una compañía farmacéutica con sede en Londres, transformó la compañía en una de estructura más orgánica. Antes de la reestructuración, una lenta burocracia obstaculizaba la investigación de productos. Las decisiones sobre en qué fármacos invertir las tomaba un comité de investigación y ejecutivos de desarrollo muy alejados de los laboratorios de investigación; un proceso muy largo, nada apropiado para una compañía que depende de grandes avances científicos. Ahora, los científicos de los laboratorios establecen las prioridades y asignan los recursos. El cambio "ha anidado a producir un entorno emprendedor parecido a una organización de biotecnología más pequeña".⁰

¿Cuándo es preferible una estructura mecanicista y cuándo es más apropiada una orgánica? Veamos los principales factores de contingencia que influyen en esta elección.

FACTORES DE CONTINGENCIA

Pete Rahan, director del Departamento de Transporte de Missouri, durante su discurso anual sobre el estado del transporte decía a los legisladores estatales que en los próximos cinco años verían 866 proyectos por un total de 7 mil millones de dólares. Dijo, "soñamos en grande, y entregamos en grande. Se acabó la burocracia indecisa. Llegó una organización más ágil que logra que las cosas se hagan". Los gerentes de nivel alto por lo general se esfuerzan demasiado en diseñar una estructura adecuada. De lo que depende esa estructura adecuada es de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre del entorno.

Estrategia y estructura. La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas. Alfred Chandler fue el primero en investigar esta relación. Estudió a varias compañías grandes de Estados Unidos y concluyó que los cambios en la estrategia corporativa originaban cambios en la estructura de la organización que apoyaban la estrategia.

Las investigaciones han mostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales. Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica funciona bien cuando una organización busca innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista, con su eficiencia, estabilidad y estrechos controles, funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos.

Tamaño y estructura. Hay bastantes pruebas de que el tamaño de una organización afecta su estructura.²⁴ Las grandes organizaciones (por lo general las que tienen más de 2,000 empleados) tienden a presentar mayor especialización, departamentalización, centralización y reglas y normas que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, una vez que una organización rebasa cierto tamaño, éste tiene menor influencia sobre la estructura. ¿Por qué? Básicamente, una vez que hay alrededor de 2,000 empleados, la organización es de hecho mecanicista. Aumentar otros 500 empleados no afectará demasiado la estructura. Por otra parte, es probable que al agregar 500 empleados a una organización **que** sólo tiene 300, ésta se haga más mecanicista.

Figura 9-6

Hallazgos de Woodward sobre tecnología y estructura

	Producción de unidades	Producción masiva	Producción por procesos
Características estructurales:	Diferenciación vertical baja	Diferenciación vertical moderada	Diferenciación vertical alta
	Diferenciación horizontal baja	Diferenciación horizontal alta	Diferenciación horizontal baja
	Poca formalización	Alta formalización	Poca formalización
Estructura más efectiva:	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

Tecnología y estructura. Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos. Por ejemplo, los trabajadores de Whirlpool en Manaus, Brasil, fabrican hornos de microondas y aparatos de aire acondicionado en una línea de ensamblaje estandarizada. Los empleados de FedEx Kinko's producen trabajos de diseño e impresión personalizados para clientes individuales. Y los empleados de Bayer en la planta de Karachi, Pakistán, generan productos farmacéuticos utilizando una línea de producción de flujo continuo.

La investigación inicial del efecto de la tecnología sobre la estructura puede adjudicarse a Joan Woodward, quien estudió pequeñas empresas manufactureras del sur de Inglaterra para determinar el grado de relación entre los elementos de diseño estructural y el éxito de una organización.²¹¹ Woodward no pudo encontrar un patrón consistente hasta que dividió las empresas en tres categorías distintas de tecnología que tenían niveles crecientes de complejidad y sofisticación. La primera categoría, la producción de unidades, describió la producción de elementos en unidades o pequeños lotes. La segunda categoría, la producción masiva, describió la manufactura de grandes lotes. Por último, el tercero y tecnológicamente más complejo grupo, la producción por procesos, incluyó la producción por procesos continuos. La figura 9-6 muestra un resumen de los hallazgos de Woodward.

Otros estudios también han mostrado que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología, según lo rutinaria que sea su tecnología para transformar insumos en productos.²¹¹ En general, cuanto más rutinaria es la tecnología, más mecanicista es la estructura, y es más probable que las organizaciones con tecnología menos rutinaria tengan estructuras orgánicas.²¹

Incertidumbre del entorno y estructura. Algunas organizaciones enfrentan entornos sencillos y estables, con poca incertidumbre, mientras que otros enfrentan entornos dinámicos y complejos con demasiada incertidumbre. Los gerentes traían de minimizar la incertidumbre del entorno, mediante ajustes a la estructura de la organización.⁸ En entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos. Por otra parte, a mayor incertidumbre, la organización necesita más la flexibilidad de un diseño orgánico. Por ejemplo, la naturaleza incierta de la industria del petróleo implica que las compañías petroleras necesitan ser flexibles. Poco después de haber sido nombrado presidente del Royal Dutch Shell PLC, Jeroen van der Veer modernizó la estructura corporativa para contrarrestar parte de la volatilidad de la industria. Algo que hizo fue eliminar los procesos demasiado analíticos y engorrosos de la compañía para hacer tratos con los países de la OPEC y otros productores de petróleo importantes.¹⁰

Visión actual. La evidencia de la relación entorno-estructura ayuda a explicar por qué tantos gerentes actuales están reestructurando sus organizaciones para que sean delgadas, ágiles y flexibles. La competencia global, la acelerada innovación de productos por parte de los competidores y las crecientes demandas de los clientes por mejor calidad y entregas más rápidas son ejemplos de fuerzas ambientales dinámicas. Las organizaciones mecanicistas no están equipadas para responder al rápido cambio ambiental y a la incertidumbre del entorno. Como resultado, muchas organizaciones se están volviendo más orgánicas.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 9.2

- Compare las organizaciones mecanicistas y orgánicas.
- Explique los factores de contingencia que afectan el diseño organizacional.

Vaya a la página 200 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE
APRENDIZAJE 9.3 ▶

DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

Para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de dónde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

Cuando diseñan una estructura, los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza (la figura 9-7 muestra un resumen de las fortalezas y debilidades de cada uno).

Estructura simple. La mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una **estructura simple**, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.⁰ Sin embargo, conforme aumentan los empleados, la mayoría de las compañías no siguen con estructuras simples. La estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se establecen reglas y normas, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, aumentan los niveles gerenciales y la organización es cada vez más burocrática. En este punto, los gerentes podrían elegir una estructura funcional o una divisional.

Estructura funcional. Una **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

Estructura divisional. La **estructura divisional** es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas.⁵¹ En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales. Por ejemplo, Wal-Mart tiene dos divisiones: la de menudeo (tiendas Wal-Mart, International, Sam's Club y otras) y la de soporte (centros de distribución).

Figura 9-7

Diseños organizacionales tradicionales

Estructura simple

- Fortalezas: rápida; flexible; económica; responsabilidades claras.
- Debilidades: no es adecuada cuando una organización crece; depender de una sola persona es arriesgado.

Estructura funcional

- Fortalezas: ventajas de ahorro de costos derivados de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo); los empleados se agrupan con otros que desempeñan tareas similares.
- Debilidades: la búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que otras unidades hacen.

Estructura divisional

- Fortalezas: se enfoca en resultados; los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.
- Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

j

producción **de unidades**

Producción de elementos en unidades o pequeños lotes.

producción masiva

Producción de elementos en lotes grandes.

producción por procesos

Producción de elementos en procesos continuos.

estructura simple

Diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.

estructura funcional

Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.

estructura divisional

Estructura organizacional formada por unidades o divisiones separadas y semiautónomas.

Razonamiento crítico sobre **Ética**

Para responder a las demandas de los clientes y lograr ventas adicionales, muchos restaurantes de comida rápida ahora abren más temprano y cierran más tarde. Sin embargo, esta decisión puede estar generando consecuencias indeseables, como la de que la muerte de empleados ha aumentado desde que los restaurantes permanecen abiertos más tiempo. Un profesor de justicia penal dijo, "algunas cadenas de comida rápida han lanzado menús especiales para después de media noche, pero lo que realmente necesitan son menús especiales de seguridad nocturna." ¿Usted qué opina? ¿Las empresas están arriesgando la vida de los empleados (frecuentemente, jóvenes que trabajan en el turno de la noche)? ¿Este es un problema de ética?

Fuente: 8. Horovitz, "Late shift Proves Deadly to More Fast-Food Workers" USA Today, 13 de diciembre de 2007. p. 1B+.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

Los gerentes descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo. En su lugar, las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas. Entonces, los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo.³² (Vea la figura 9-8, la cual muestra un resumen de estos diseños.)

Estructuras de equipo. Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, han creado una estructura corporativa que "aborda la mayoría de los grandes proyectos con pequeños y muy específicos equipos". * Una estructura de equipo es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. En esta estructura, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados es crucial, ya que no existe una línea de autoridad gerencial de arriba hacia abajo. En su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas.

Figura 9-8

Diseños organizacionales contemporáneos

Estructura de equipo	
• Qué es:	Una estructura en la que toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo.
• Ventajas:	Los empleados están más involucrados y tienen más autoridad. Reducción de barreras entre áreas funcionales.
• Desventajas:	No hay una cadena de mando clara. Presión sobre el desempeño de los equipos.
Estructura matricial y de proyectos	
• Qué es:	La estructura matricial es aquella que asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, pero luego regresan a sus áreas, cuando el proyecto ha concluido. La de proyectos es una estructura en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. Cuando un proyecto termina, los empleados se mueven al siguiente proyecto.
• Ventajas:	Diseño fluido y flexible que puede responder a cambios del entorno. Toma de decisiones rápida.
• Desventajas:	Complejidad para asignar personas a los proyectos. Conflictos de tareas y de personalidad.
Estructura sin límites	
• Qué es:	Una estructura que no está definida o restringida por límites artificiales horizontales, verticales o externos; incluye tipos de organizaciones <i>virtuales</i> y <i>de red</i> .
• Ventajas:	Muy flexible y receptiva. Utiliza el talento dondequiera que se encuentre.
• Desventajas:	Falta de control. Dificultades de comunicación.

En organizaciones grandes, la estructura de equipo complementa lo que típicamente es una estructura funcional o divisional. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo la flexibilidad que proporcionan los equipos. Por ejemplo, empresas como Amazon, Boeing, Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola y Xerox utilizan ampliamente equipos de empleados para mejorar la productividad.

Estructuras matricial y de proyectos. Además de la estructura de equipos, otros diseños contemporáneos populares son las estructuras matriciales y de proyectos. En el caso de la estructura matricial, las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un gerente de proyecto. Un aspecto único de este diseño es que crea una *cadena de mando dual* en la cual los empleados tienen dos gerentes; el gerente del área funcional y el gerente de producto o de proyecto, quienes comparten la autoridad. El gerente de proyecto tiene la autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyecto en áreas relacionadas con los objetivos del proyecto. Sin embargo, por lo general las decisiones sobre ascensos, recomendaciones de salarios y revisiones anuales son responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar eficazmente, ambos gerentes tienen que comunicarse regularmente, coordinar las exigencias de trabajo de los empleados y resolver juntos los conflictos.

Muchas organizaciones utilizan una estructura de proyectos, en la cual los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de una estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminan un proyecto. En su lugar, los empleados llevan sus habilidades y capacidades específicas, así como su experiencia, hacia otros proyectos. Además, todo el trabajo de las estructuras de proyectos lo realizan equipos de empleados. Por ejemplo, en la compañía de diseño IDEO, se forman equipos de proyectos, se separan y se vuelven a formar, según lo requiera el trabajo. Los empleados "se juntan" en un equipo de proyecto porque aportan las habilidades y capacidades necesarias a ese proyecto. Sin embargo, una vez que un proyecto concluye, se mueven al siguiente.⁵

Las estructuras de proyecto son diseños organizacionales flexibles. No hay departamentalización o una jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o el inicio de actividades. En esta estructura los gerentes se desempeñan como facilitadores, mentores y orientadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales, y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

La organización sin límites. Otro diseño organizacional contemporáneo es el de la organización sin límites, el cual representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida.³⁶ El ex presidente de GE, Jack Welch, acuñó el término porque quería eliminar los límites verticales y horizontales de GE y echar por tierra las barreras externas entre la empresa y sus clientes y proveedores. Aunque la idea de eliminar límites puede parecer extraña, muchas de las organizaciones más exitosas de hoy en día han descubierto que pueden operar con mayor eficiencia si son flexibles y *no* estructuradas; la estructura ideal para ellos es *no* tener una estructura rígida, limitada y predefinida.³¹

¿Qué queremos decir con *límites*? Hay dos tipos: (1) los *internos*, que son los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales; y (2) los *externos*, que son los límites que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes pueden utilizar diseños estructurales virtuales o de red.

Una organización virtual consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos.³⁸ Un ejemplo es StrawberryFrog, una agencia de publicidad global con oficinas en Amsterdam y Nueva York. Esta empresa hace su trabajo con un pequeño grupo de personal adminis-

estructura de equipo

Estructura organizacional según la cual toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo.

estructura matricial

Estructura organizacional que asigna especialistas de distintos departamentos funcionales a uno o más proyectos.

estructura de proyectos

Estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.

organización sin límites

Organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales y externos, impuestos por una estructura predefinida.

organización virtual

Organización que consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados temporalmente según las necesidades de proyectos.

Bill Green, quien aparece en la fotografía en una conferencia de prensa en Mumbai, India, es el presidente de Accenture, Ltd., una empresa de consultoría internacional que también es una organización virtual. Green no cuenta con una oficina permanente y la empresa no tiene una sede de operaciones o sucursales. Sus ejecutivos de nivel alto se encuentran dispersos alrededor del mundo y muchos de sus empleados pasan sus días viajando o trabajando en las oficinas de sus clientes. La cultura de la compañía está en constante movimiento y sus gerentes crecen por el contacto personal con los clientes. "Nosotros no vamos hacia la cafetera del vestíbulo, le preguntamos a alguien cómo estuvo su fin de semana y luego le hacemos una pregunta de negocios", dice Green, quien acumula cientos de miles de millas de vuelo en un año normal. "Nos pasamos el tiempo en los países donde están nuestros clientes, lo que es más importante si se dirige una compañía global"



trativo pero tiene una red global de profesionales independientes que son asignados para trabajar con los clientes. Al contar con estos profesionales independientes la empresa disfruta de una red de talentos sin la sobrecarga y complejidad estructural innecesaria. La inspiración de este enfoque estructural proviene de la industria cinematográfica. Ahí las personas son en esencia "agentes libres" y se mueven de un proyecto a otro aplicando sus habilidades (dirección, selección de talentos, vestuario, maquillaje, diseño de escenarios, etcétera) según se necesite.

Otra opción estructural para los gerentes que quieren minimizar o eliminar los límites organizacionales es una organización de red, en la cual una empresa utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios de producto o procesos de trabajo.¹¹ Tal forma organizacional a veces se conoce como *organización modular* entre las empresas manufactureras.⁴¹ Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor, y delegar a otras compañías las actividades que éstas hacen mejor. Muchas empresas utilizan actualmente dicho enfoque para ciertas actividades de la organización. Por ejemplo, el corporativo de desarrollo de aviones Boeing 787 dirige a miles de empleados y aproximadamente a 100 proveedores en más de 100 países diferentes. La empresa de origen sueco Ericsson contrata la manufactura e incluso parte de su investigación y desarrollo a contratistas más eficientes en costos de Nueva Delhi, Singapur, California y de otras partes del mundo.¹³ En Penske Truck Leasing, se han asignado a contratistas de México e India docenas de procesos de negocios como la obtención de permisos y derechos, la captura de información de las bitácoras de los conductores y el procesamiento de información para declaraciones de impuestos y contabilidad.⁴⁴

DESAFÍOS ACTUALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Mientras los gerentes buscan los mejores diseños organizacionales para ayudar a sus empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz, enfrentan ciertos desafíos. Estos incluyen mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.

Comunicación con los empleados. Muchos conceptos de diseño organizacional se desarrollaron durante el siglo XX, cuando las tareas laborales eran bastante preelecibles y constantes, la mayoría de los trabajos eran de tiempo completo y continuaban indefinidamente, el trabajo se hacía en el centro de negocios bajo la supervisión de un gerente.⁴⁵ Esto ya no sucede así en muchas organizaciones actuales, como vio en nuestra explicación anterior sobre organizaciones virtuales y de red. Un desafío importante de diseño estructural que enfrentan los gerentes es encontrar la forma de mantener comunicados con la empresa a empleados muy móviles y muy dispersos. El cuadro "Cómo dirigir en un mundo virtual" describe las maneras en que la tecnología de la información puede ayudar.

Cómo dirigir en un Mundo Virtual

El efecto de la IT sobre el diseño organizacional

Es justo decir que el mundo laboral nunca será como fue hace 10 años. La IT ha abierto nuevas posibilidades para que los empleados hagan su trabajo desde lugares remotos como la Patagonia o en el centro de Seattle. Aunque las organizaciones siempre han tenido empleados que viajan a las oficinas distantes del corporativo para encargarse de los negocios, estos empleados ya no tienen que encontrar el teléfono público más cercano o esperar a volver a "la oficina" para saber qué problemas han surgido. Ahora, la computación y la comunicación móvil han proporcionado a las empresas y a los empleados mecanismos para estar conectados y ser más productivos.⁴⁶ Veamos algunas de las tecnologías que están cambiando la forma de trabajar:

- Los dispositivos portátiles que permiten a un empleado acceder a correo electrónico, calendarios y contactos, pueden utilizarse en cualquier lugar donde haya una red inalámbrica. Estos dispositivos pueden utilizarse para entrar a las bases de datos corporativas y a las intranets de la empresa.
- Los empleados pueden tener videoconferencias a través de redes de banda ancha y cámaras Web.

- Muchas empresas dan a sus empleados claves de autenticación con códigos de encriptación que cambian constantemente y que les permiten entrar a la red corporativa para acceder al correo electrónico y a la información de la empresa desde cualquier computadora que esté conectada a la Internet.
- Los teléfonos celulares cambian sin problema entre redes de celulares y conexiones corporativas Wi-Fi.

El problema más importante de hacer el trabajo en cualquier parte y en cualquier momento es la seguridad. Las empresas deben proteger la información importante y delicada. Sin embargo, el software y otros dispositivos neutralizantes han minimizado considerablemente los problemas de seguridad. Incluso los proveedores de seguros se sienten mejor al proporcionar a sus empleados acceso a la información. Por ejemplo, Health Net Inc. proporcionó BlackBerrys a muchos de sus gerentes para que puedan acceder a los registros de los clientes desde cualquier parte. Como dijo el presidente de una empresa de tecnología, "Las empresas ahora pueden comenzar a pensar en [aplicaciones de] innovación que pueden crear y entregar a sus empleados en cualquier parte'."

¿Qué es eso?

CARA A CARA

DIRECCIÓN A DISTANCIA:

Cuento con personal que se reporta conmigo y que se encuentra a cientos de millas de distancia. Hago que esto funcione inviniendo el tiempo suficiente para seleccionar a estos individuos, de tal forma que cuento con personas que comparten mi filosofía básica de negocios y con quienes puedo comunicarme fácilmente.



Construcción de una organización que aprende. Al hacer negocios en un entorno global intensamente competitivo, el minorista británico Tesco se da cuenta de lo importante que es para sus tiendas el funcionar bien tras bastidores. Y esto lo hace mediante una "herramienta" probada llamada Tesco in a Box, la cual promueve la consistencia en las operaciones y actúa como una forma de compartir innovaciones. Tesco es un ejemplo de una organización que aprende, una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender continuamente, de adaptarse y cambiar. En una organización que aprende, los empleados continuamente adquieren y comparan nuevos conocimientos y aplican dichos conocimientos en la toma de decisiones o al realizar su trabajo. Algunos teóricos organizacionales incluso van más allá al decir que la capacidad de una organización para hacer esto (es decir, aprender y aplicar dicho aprendizaje) puede ser la única fuente sostenible de ventaja competitiva.⁴⁸ ¿Qué características estructurales necesita una organización que aprende?

En una organización que aprende, los empleados de toda la organización (de todas las especialidades funcionales e incluso de distintos niveles organizacionales) deben compartir información y colaborar en actividades laborales. Esto requiere barreras estructurales y físicas mínimas. En un entorno sin límites, los empleados trabajan juntos y colaboran en hacer el trabajo de la organización de la mejor manera posible y aprenden uno de otro. Por último, debido a la necesidad de colaboración, los equipos de trabajo con autoridad tienden a ser una característica importante del diseño estructural de una organización que aprende. Estos equipos toman decisiones sobre lo que se necesita para realizar el trabajo o para resolver problemas. Con empleados y equipos con autoridad, hay muy poca necesidad de "jefes" para dirigir y controlar. En su lugar, los gerentes están para facilitar, apoyar y defender.

Manejo de problemas estructurales globales. ¿Existen diferencias globales en las estructuras organizacionales? ¿Las organizaciones australianas son como las estadounidenses? ¿Las

organización de red
 Organización que utiliza a sus propios empleados para
 realizar ciertas actividades laborales y redes de proveedores
 externos para proporcionar otros componentes de
 productos o procesos de trabajo necesarios.

organización que aprende
 Organización que ha desarrollado la capacidad de
 aprender continuamente, de adaptarse y cambiar.

organizaciones alemanas están estructuradas como las francesas o las mexicanas? Dada la naturaleza global del entorno corporativo actual, éste es un tema con el que los gerentes deben estar familiarizados. Los investigadores han concluido que las estructuras y estrategias de las organizaciones alrededor del mundo son similares, "mientras el comportamiento entre ellas sea mantener su singularidad cultural".⁴⁹ ¿Qué significa esto para diseñar estructuras eficientes y eficaces? Al diseñar o cambiar la estructura, podría necesitarse que los gerentes consideraran las implicaciones culturales de ciertos elementos de diseño. Por ejemplo, un estudio mostró que la formalización (reglas y mecanismos burocráticos) pueden ser más importantes en países menos desarrollados económicamente y menos importantes en países más desarrollados de manera económica, donde los empleados pueden tener niveles más altos de educación y habilidades profesionales.*⁰ Otros elementos de diseño estructural podrían también verse afectados por diferencias culturales.

Una última reflexión. No importa cuál diseño estructural elijan los gerentes para sus organizaciones, éste debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la mejor forma posible (lo más eficiente y eficaz que se pueda). La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 9.3

- Compare los tres diseños de organización tradicional.
- Describa los diseños organizacionales contemporáneos.
- Analice los desafíos de diseño organizacional que enfrentan los gerentes hoy en día.

Vaya a la página 200 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Nuestro turno

Cindy Brewer

Gerente de desarrollo de personal
Sears Holding Corporation
Chicago, Illinois

Sorensen ya utiliza muchos aspectos de una organización orgánica, incluidos individuos altamente capacitados, asociados con mucha autoridad y una dirección y supervisión limitada. El debe continuar utilizando todo esto para ser más orgánico. Esto generará una estructura que permitirá que la empresa sea lo suficientemente flexible para cambiar junto con los caprichos creativos de los empleados.

Mark Stepowoy

Vicepresidente
American Residential Services LLC
Cleveland, Ohio

B&O es claramente una organización centrada en el diseño. Para apoyar lo que supongo es una inusual pero bien entendida declaración de misión, el Sr. Sorensen podría considerar lo siguiente:

- Utilizar una estructura orgánica, ya que estos equipos de diseño no van a funcionar bien con una letanía de reglas y estructuras.
- Utilizar una estructura más mecanicista con el equipo de producción para garantizar un equipo consistente y de alta calidad.
- Para conciliar las necesidades únicas y opuestas de cada grupo, considerar un diseño organizacional de matriz en el que los gerentes de proyectos salgan del departamento de diseño y puedan garantizar que los productos sigan centrados en el diseño hasta el final.
- Mantener a los empleados de ambos grupos físicamente separados, para conservar sus culturas únicas.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

9.1 > DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Analice los enfoques tradicional y contemporáneo de la especialización del trabajo, cadena de mando y tramo de control.
- Describa cada una de las cinco formas de departamentalización.
- Diferencie autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- Explique cómo se utiliza la centralización-descentralización y la formalización en el diseño organizacional.

De manera tradicional, la especialización del trabajo se consideraba como una forma de dividir las actividades laborales en tareas separadas. La visión actual es que la especialización del trabajo es un mecanismo importante para organizar, pero puede generar problemas. La cadena de mando y los conceptos subyacentes {autoridad, responsabilidad y unidad de mando) se consideraban formas importantes de mantener el control en las organizaciones. La visión contemporánea es que éstos son menos relevantes en las organizaciones actuales. La visión tradicional del tramo de control era que los gerentes debían supervisar directamente a no más de cinco o seis individuos. La visión contemporánea es que el tramo de control depende de las habilidades y capacidades del gerente y de los empleados, así como de las características de la situación.

Las diferentes formas de departamentalización son las siguientes: *funcional*, la cual agrupa a los puestos según las funciones desempeñadas; *por productos*, agrupa a los puestos por líneas de productos; *geográfica*, agrupa a los puestos por región geográfica; *por procesos*, que agrupa los puestos según un flujo de productos o clientes, y *por clientes*, la cual agrupa los puestos por grupos específicos y únicos de clientes.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y lo que se espera que haga. Responsabilidad es la obligación o expectativa de desempeñar tareas asignadas. La unidad de mando establece que una persona debe reportarle a un solo gerente.

La centralización-descentralización es una decisión estructural sobre quién toma decisiones, los gerentes de nivel alto o los empleados de nivel bajo. La formalización tiene que ver con el uso de estándares y reglas estrictas para generar consistencia y control.

9.2 > ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

- Compare las organizaciones mecanicistas y orgánicas.
- Explique los factores de contingencia que afectan el diseño organizacional.

Una organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada. Una organización orgánica es muy adaptable y flexible.

La estructura de una organización debe apoyar su estrategia. Si la estrategia cambia, la estructura debe cambiar también. El tamaño de una organización puede afectar su estructura hasta cierto punto. Una vez que la organización alcanza cierto tamaño (generalmente 2,000 empleados), es casi mecanicista. La tecnología de una organización también puede afectar su estructura. Una estructura orgánica es más efectiva con tecnología de producción de unidades y de producción por procesos. Una estructura mecanicista es más efectiva con tecnología de producción masiva. Cuanto más incierto es el entorno de una organización, más necesaria resulta la flexibilidad de un diseño orgánico.

9.3 > DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

- Compare los tres diseños de organización tradicional.
- Describa los diseños organizacionales contemporáneos.
- Analice los desafíos de diseño organizacional que enfrentan los gerentes hoy en día.

Una estructura simple es la que cuenta con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Una estructura funcional agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Una estructura divisional está formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En una estructura de equipo, toda la organización está formada por equipos de trabajo. En la estructura matricial, los especialistas de distintos departamentos funcionales trabajan en uno o más proyectos, dirigidos por gerentes de proyecto. Una estructura de proyecto es aquella en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. Una organización virtual consiste